

Organizing

オーガナイズング・ノート

Notes

マーシャル・ガンツ 著

Spring 2015

目次

03 【Week 1-1】 What Is Organizing

オーガナイズングとは何か？

07 【Week 1-2】 Learning to Organizing

オーガナイズングを学ぶ

13 【Week 2】 People, Power & Change

人々のパワーで変化を起こす

29 【Week 3】 What Is Public Narrative?

パブリック・ナラティブとは？

43 【Week 4】 Relationships

関係構築

55 【Week 5】 Structuring Leadership

リーダーシップチームを構築する

67 【Week 6】 Strategizing

戦略作りは進行形

79 【Week 7】 Action

アクション

89 【Week 8】 Organization: Communities in Action

組織：アクションを起こすコミュニティ

※本オーガナイズングノートはハーバード大学マーシャル・ガンツ博士による著書を
翻訳したものです。

Week 1-1

What Is Organizing?

オーガナイズングとは何か？

オーガナイズはリーダーシップの一形態で、一世紀のラビ・ヒレル（Rabbi Hillel / 訳注：ユダヤ教における宗教的指導者、学者）によるエルサレムセージに記された3つの質問に根差している。

もし、私が私のためにあるのでなければ、私は誰なのか？

私が私のためだけにあるのなら、私は何なのか？
そして、もし今でなければいつなのか？ [※1]

この3つの質問は、自分、他者、行動に焦点を当てている。私は何を為すよう呼びかけられているのか、私と関係する他者は何をしよう呼びかけられているのか、私たちが生きるこの世界は今私たちにどんな行動を求めているのか？

重要なのはこの文章が答えを述べているのではなく、疑問形で書かれているという事である。なぜならそれは、行動を起こすことは、不確かな、そして予測不能で不慮の事態に満ちた世界に突入していくということだからである。私たちはそのような事態を真にコントロールできるだろうか？それともそれを受け止める術を学ぶべきなのだろうか？不確かさは私たちの「手」や「頭」、そして「心」に困難を突きつける。私の「両手」はどんな新しいスキルを学ぶべきなのだろうか？私の「頭」は、持てるリソースを使って目的を達成する新しい方法をどのようにすれば考えることができるだろうか？私の「心」はどのようにすれば行動するための勇気、希望、辛抱強さを身につけることができるだろうか？

リーダーシップには、「不確かな状況下で他の人々が目的達成を可能にする責任を引き受ける」ことが要求される [※2]。不確かな状況下では、「適応」というリーダーシップの側面が必要である。つまり、すでに知っているタスクをうまくこなすよりむしろ、どのようなタスクが必要で、どうすればそのタスクをうまく実施することができるかを学ぶことである。必要とされるのは、あらゆることについての答えを持っている「知っている人」ではなく、正しい質問を人に投げかけることを学

んだ「学んでいる人」の視点からのリーダーシップである。これはポジションや人ではないリーダーシップの実践形態の一つで、権力組織の内であれ外であれどこでも発揮することができる。

オーガナイズはリーダーシップの一形態である。オーガナイザーは他の人々がもつリーダーシップを見出し、仲間に招き入れ、伸ばしていく。また、そのようなリーダーシップの周辺にコミュニティを形成し、コミュニティの持っているリソースからパワーを醸成する。オーガナイザーは、顧客にサービスを提供するわけでも、消費者に商品を売るわけでもない。彼らは同志——共通の関心事のために、結束することができる人達——となるコミュニティをオーガナイズするのである。

オーガナイザーは、3つの質問をする。私の同志は誰か？ 彼らの差し迫った問題は何か？ どうすれば彼らは自分たちのリソースを問題解決のためのパワーに変えることができるのか？ オーガナイザーは、関係を構築し、語り、戦略を考案し、構想を練り、行動を起こしながら、同志との対話の中でこれらの質問に答えていく。

オーガナイザーは、古い関係から新しい関係を構築する。例えば、一人の個人を他の個人と結びつけたり、また時には人々のネットワーク同士を結びつける。そして、行動する新しいコミュニティの基礎作りに十分な広さと深さを持った新しい関係性のネットワークが形成される。

オーガナイズされたコミュニティは、行動する理由を明確に発し（＝ストーリー）、どのように行動できるかをイメージする（＝戦略）ことにより、主体性を獲得する（＝行動する能力）。

オーガナイズされたコミュニティは、彼らが誰で、どこから来て、どこへ行くのか、そこへ行くために何をすべきかについての彼らのストーリーを語ることを学ぶ。その彼らのストーリーのことを「パブリック・ナラティブ」という。オーガナイザーはナラティブを通じて、人々に自らの価値

観、他者と価値観を共有する能力への理解を深めてもらい、自ら行動する勇気を引き出す。人々は切迫感、怒り、希望、共感、尊厳などの感情を呼び起こして、行動を抑制する惰性、無関心、恐怖心、疎外感、自己不信といった感情に立ち向かうことを学ぶ。

オーガナイズされたコミュニティは、どうすれば自分達のリソースを、必要なものを得るパワーに変えられるかを学ぶ。オーガナイザーは、人々が自らの置かれた状況についてじっくり考え、それらの状況に対する責任の所在を特定し、彼らのリソースを使って状況を変化させる方法、つまり変革仮説を考え出し、その仮説を一定の目標に落とし込むという実践手法を、人々に伝授する。

オーガナイズされたコミュニティは、行動する責任を受け入れる。個人が力をつけるのは、責任を引き受けることから始まる。コミュニティが力をつけるのは、コミットメント——コミュニティのメンバーが引き受ける責任——から始まる。責任は行動を選択することから始まる。オーガナイザーは人々が行動するだけでなく、効果的に行動するよう意欲を掻き立てる。

オーガナイズされたコミュニティがもっとも効果的に活動展開できるようにするには、関係を築き、ストーリーを語ること、さらにコーチング、チームワーク、リーダーシップの育成に基づいた仕組みが必要である。そのようなコミュニティは、一人がすべてやってしまう脆弱さや皆が何でもやる混沌ではなく、共有する目的、相互に依存しあう役割、合意された約束事に基づくリーダーシップチームによって運営される。そのようなコミュニティでは、雪の結晶のように外に向かって広く分散したリーダーシップの機会が作り出される。これは少数に限定された機会とは対照的である。コミュニティは自らの行動に対する説明責任を果たし、絶え間ないコーチングを通じてサポートを提供していく。

このようにして、結束しているが包含的で、共

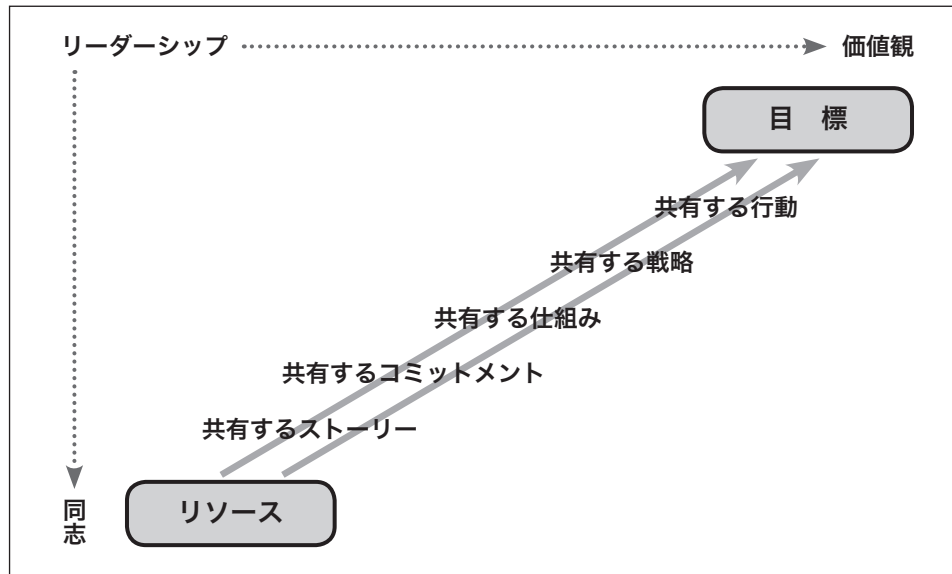
有しているものはあるが多様で、連帯しているが寛容なコミュニティを築くことができる。また、このようなコミュニティは、共に行動する同志とリーダー達との関係を相互責任と説明責任で築いていく。

オーガナイザーはキャンペーンを実行する。キャンペーンは非常に精力的で、はっきりと焦点を絞り、特定の目標と実施期限のある一連の活動である。キャンペーンを通して、人々が仲間に引き入れられ、プログラムが開始され、戦いがあり、組織が構築される。キャンペーンは、普段は光の当たることはないが同志の利益に反する対立を表面化させる。対立の解決にむけた交渉をするため、如何に対立を収めるかが一つのジレンマである。また、キャンペーンを実施することと、組織的な成長と発展のために日々の業務を行うことのバランスを保つことがもう一つのジレンマである。勝つにせよ、負けるにせよ、一つ一つのキャンペーンは、分析と学習と祝福をもって終えなければならない。

※1 Pirke Avot (Wisdom of the Fathers)

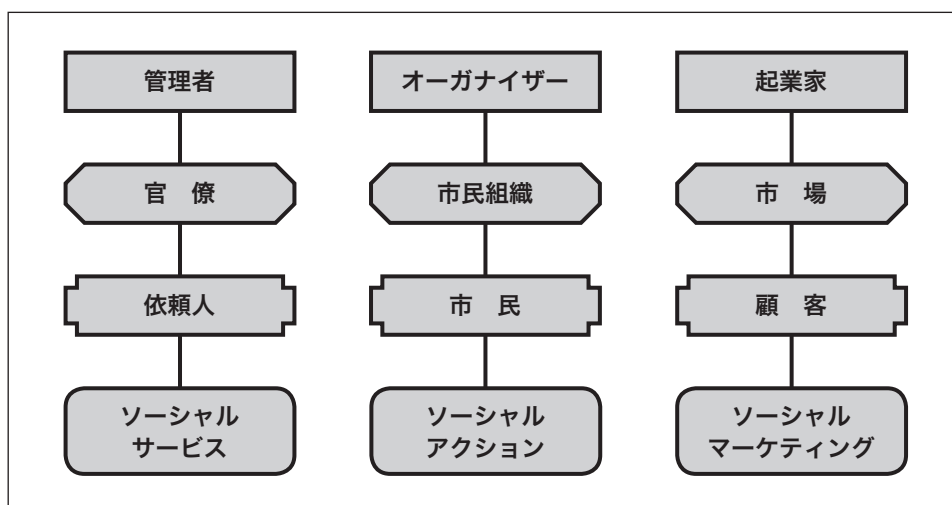
※2 Marshall Ganz, "Leading Change: Leadership, Organization and Social Movements", Chapter 19,

【図1】オーガナイズとは何か？

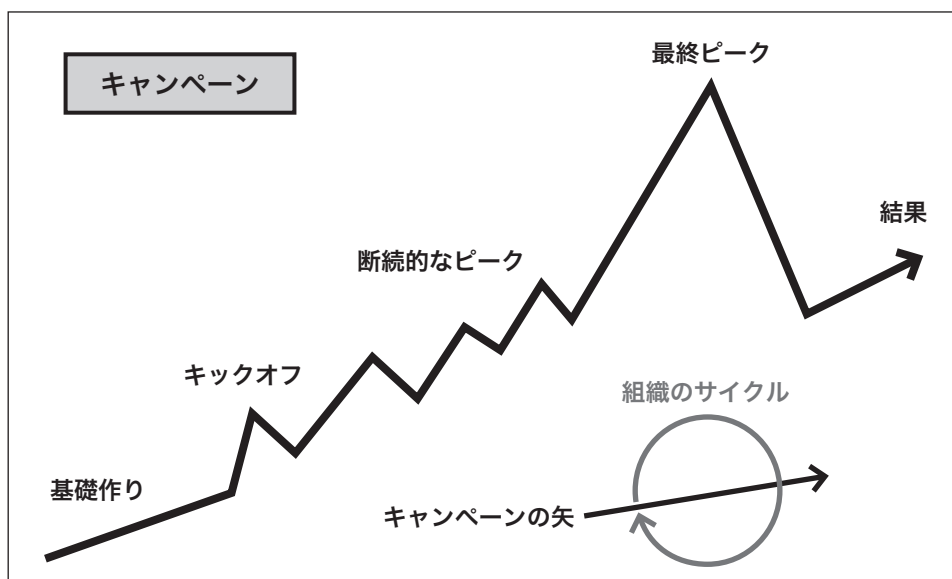


【図2】3つの方法の組み合わせ

——ソーシャルサービス、ソーシャルアクション、ソーシャルマーケティング



【図3】時間を構成する2つの方法



Week 1-2

Learning to Organize

オーガナイズングを学ぶ

禅僧であるティク・ナット・ハンの著書「いかだは岸にない (The Raft Is Not the Shore)」の中にいかだと岸の違いについての議論があり、学びの仕組み、学ぶ方法、そして何を学ぶかといったいくつかの枠組みを区別する手助けをしてくれる^{【※1】}。いかだは、激流を渡りきるために一度使ってしまうと後はいらなくなってしまうものではあるが、激流を渡るには、まずは良いいかだが必要である。

オーガナイズングを学ぶために、まずいかだが必要である。なぜなら、どんな新しい実践を学ぼうとする時も、いかだに乗った時のそのように、不確かさ、あいまいさ、そして新しいことに取り組んでいく必要があるからだ。人は不確かさと向き合うとき、往々にして二つの相反する感情を持つ^{【※2】}。一方では、うまくいかないかもしれない、失敗するかもしれない、他の人にその失敗を見られるかもしれないなどといった恐れのある感情があるだろう。そうすると、場合によっては、人は萎縮し、自分を危険から守ろうとする。もう一方では、興味が湧き出すこともあるだろう。思いがけないことは新しい機会や成長をもたらす、大変なやりがいがあるものだ。つまり、人は新しい方法で行動することを学ぶという挑戦に直面したとき、安心できる既知のものや、不安を軽減してくれる場所へと避難するかもしれないし、あるいは不確かなものに飛び込むリスクをとるかもしれない。おそらくはその両方が起きている時、つまり、冒険をするリスクをとる勇気が持てるくらいに十分な確かさの中で自分を守ることができる時にこそ、人は学びを最大化できるのだろう。安心とリスクのバランスの取り方を学ぶことは、個人の学びにとって重要であるだけでなく、ともすれば安心がより不確かでさらに大きなリスクを抱えているかもしれない仲間達の学びにとっても大事なものである。

本講座で提供する学びは、「いかだ」的な役割を果たすだろう。必要不可欠なツールをとりあげ、鍵となる質問に注意を払い、様々な要素が相互作用を起こすのを観察し、お互いの経験から学ぶた

めの共通言語を持つことを可能にする。人は誰も授業を通じて技能を習得しない（指導法や学びの技能は授業で学べるかもしれないが）。技能は人生をかけて学ぶものである。しかし「技能を学ぶ方法」を学ぶことはできる。それが私たちの目指すゴールである。

オーガナイズングとは、実際に「手」を使って取り組む実践であるといえる。キェルケゴールの船の舵取りの話が私たちに教えてくれるように、実践を学ぶことは理論を学ぶこととは違う。行動を起こして経験することでしか学びを得ることはできないからだ^{【※3】}。そして行動を起こすためにはリスクをとる必要が出てくる。失敗をする、メンツを失う、拒否される、などといったリスクだ。はじめて自転車に乗るとき（バランスをとろうとしているとき）、一度も自転車から落ちずに乗り方を学べる人はいないのと同じである。そして、オーガナイズングは関係を基盤にしている（人とのやりとりを通して行われる）ので、自分の行動、他の人の行動、他の人同士のやりとりをそれぞれつぶさに認識することができれば、自分自身の経験から学ぶことが容易になっていくだろう。同時に、プロジェクトに深く関われば関わるほど、学びを得られるような新しい経験に飛び込むリスクをとる動機付けができていくため、学びはより大きくなるだろう。

オーガナイズングはまた「頭」を使って考えていく理論でもある。しかし、私たちは理論をそっくりそのまま「適用」する為に理論を学ぶわけではない。理論は「現実」とは異なることを私たちは知っているからだ。理論化する能力は、起こり得る結果を予想するなどといった目的のために、現実を単純化してくれる。そして、理論は実施前に検証するための仮説を提供してくれる^{【※4】}。誰もが起こりうることを予想でき、経験から学び一般化された独自の理論を持っているだろう^{【※5】}。しかし、理論を「意識して注意深く」使うには、一旦経験から離れてみたり、文字にしたり、厳しく省みたり、教訓を経験の中から導きだしたりといった作業が必要になってくる。更には、経験か

ら学ぶためにはガンジーのいう「実験的精神」——正しい視点から物事を捉える自制心を持ち、他のものと比較し、分析的視点で振り返る——を持つて臨むことが必要になってくるのである【※6】。

このように内省的に学ぶことで、これまで持っていた世の中の仕組みに対する理論は揺るがされるかもしれない【※7】。しかし世の中に対してあなたが持っている前提（思い込み）は、人生における日常的でプライベートな部分では役立つかもしれないが、より公共的な場面においてはさほど役に立たないであろう。認知心理学者によると、人は世界に対する認識を整理するために「図」を作っている【※8】。この図が、物事を可能にしたり制限をしたりしている。つまり、私たちが意味を理解したり、一般化したり、選択をしたり、結論を導いたり、行動を起こしたりすることを可能にしているのだ。しかしそれが固定観念となって、正確な認識を邪魔したり、私たちが見たいものだけを見るよう仕向けたりして学びを妨げたりすることもある。そういった思い込みにより自身を抑制しすぎることなく、新しいカテゴリーを作ったり、様々な見方を考慮に入れ、より有用な理論を作れるよう、心理学者のエレン・ランガー（Ellen Langer）は、私たちが持っている思い込みをより意識できるようになるための様々な方法を提案している【※9】。

思い込みを意識することができれば、たとえ激しい言い争いをしていたとしても、意見を異にする相手が語る中にある真実に耳を傾けられるだろう。議論することやディベート、対立を恐れることは、学びの障害にしかない。宗教指導者であるヒレルは、議論することを、「世のため（みんなのために起きる良いこと）」といい、誰一人として真実の全てを持ち得ないが、一人一人がその要素を持っており、議論はそれを出させるためのものと表現している【※10】。彼は、相手の価値観に対して議論を整理し、謙虚に議論に臨み、誰もが間違いを犯すことがあるということを意識しながら、対立する相手の主張を相手の満足いくレベルで正確に言えるように学ぶよう提唱している。

オーガナイズングを学ぶことは、手や頭だけでなく、心を使う作業でもある。この学習法は、各々がリーダーシップを発揮する責任を持った上で共通のテーマに取り組めるよう人々をつなげるという、昔からあるような民主的な方法を基盤としている。市民レベルでのオーガナイズングは、いくつかの類似する戦略はあったとしても、軍隊を組織することとも、会社、社会保障の団体を組織することとも違う。市民活動を動かしていく価値は、宗教、文化、政治といった道徳的な習わしに基づいている。私がここでいうオーガナイズングの考え方は、西洋の宗教的、市民的、そして一般的に広まっているような慣習から産まれたといえる。民主主義が世界の人々の目標になるにつれ、それは広められ、挑戦され、豊かなものになってきた。民主的オーガナイズングの20世紀におけるもっともクリエイティブな改革者はガンジーであろう。なぜなら彼が東洋と西洋の手法の融合を行ったことで、アフリカでの自由運動、アメリカの市民権運動、ポーランドの連帯運動等につながるような遺産が形作られたのである。実際、人々が協働したり、権力の乱用に抗ったり、子ども達がよりよく生きられるようにと格闘したところではどこでも、オーガナイズングのルーツを見ることができる。

私たちの提供する学びの枠組みは、3つの実践で構成されている。（1）リーダーを見出し、招き入れ、育てること。（2）そのリーダーの周りにコミュニティを作ること。（3）そのコミュニティからパワーを作り出すことである。構成要素も以下のたった3つである。（1）関係するアクター：あなた、あなたのリーダー達、あなたの同志、反対する人々、サポーター等々、（2）取り組みを進めるためのプロセス：関係性を構築する、ストーリーを話す、戦略を練る、行動を起こす、（3）取り組むための空間を作るための仕組み：キャンペーン（時間）と組織（空間）。

オーガナイズングの多くは、キャンペーン——結果を出す為の時間やリソースやエネルギーを最大限活用するための方法——の形をとる。時間と

いっても、円形的な時間ではなく、方向を持つ矢としての時間である【※11】。時間を円として捉えて有効なのは、日課をこなしたり、日常の手続きや年度ごとの予算等々を維持する場合だろう。一方、時間を矢として捉えると、変化を起こしたり、特定の結果を得たり、努力を集結させたりすることに焦点があてられるだろう。キャンペーンでは後者、つまり時間を矢として捉えている。基礎となる起点から発して、キックオフ、断続的にあるピーク、そして最終的なピーク、結果へと展開していく密度の濃い一連の活動である。雪玉が雪を付着させることによって更なる雪を集めていくように、リソースを次々に集めながら、戦略的に推進力が作られていく。また、初期段階での成功は後に成功を取る自信になるため、モチベーションにおける推進力も作られていくのだ。今回のこの講座も、14週にわたるキャンペーンだと捉えてくれるといいだろう（訳注：ハーバード・ケネディスクールでは一学期間かけてオーガナイズングが教えられている）。

社会的なプロセスは言葉にするより図にする方が容易であることから、本講座では議論を進めるなかで、いくつかの図を使っていく。私が使用するのは、関係性、目的、フィードバック、そしてフォーカスを表す4つの基本的な図だ。関係性の図は、オーガナイズングにおいて主体となるグループ間の交流、バランス、やりとりを表す。目的の図は、ゴール、ピーク、結果に向かう動きや発展を表す。ループ（正確に言えばスパイラル）は、一つの行動が次なる行動を生み出すものとして連なっていく様を表している。そしてフォーカスの図は、拡散したエネルギーやリソースを特定のターゲットに集中させることの効果を表している。

私たちが考える大事な学びの一つが「教えること」であり、学期を通して、リーダーシップを育てるツールとしてコーチングの手法を主に使用していく。コーチングは、他の人が能力を最大限に発揮するためにその人と関わる方法である。アドバイスをするのではなく、説教をするのでもなく、正しいか判断をするのでも、何をすればよい

のかを教えることでもない。そのどれでもないが、コーチングを通して、パフォーマンスを妨げる3つの壁（モチベーション、知識、戦略）を克服するのを手伝うことで、人の学びを強化できる。まず、モチベーション的な壁は努力と関係があるだろう。理由は何であれその人は学び、実践に移すのに必要な時間を費やし、最後の一押しをする労力を使うことに伴うリスクを引き受けるだけのモチベーションを持ち合わせていないことがある。次に、知識的な壁とは、取り組むための重要なデータや要求されているようなスキルを持ち合わせていなかったり、適切な判断をするための十分な経験がないといったことである。一方で、情報とモチベーションはあるけれども、成果を出すのにどこで、いつ、どうやってその情報を使えばよいかわからない時、それは戦略的な壁といえるだろう。そして、この3つのどれに直面しているのかを見分けることが非常に重要になってくる。ある人が、情報がなくて行き詰まっているだけに努力を強いたのでは、事態を悪化させるだけだろう。あるいは、優れた技術を持っているのにどういうわけかモチベーションが足りない時に、技術的トレーニングを受けさせることは役立たないだろう。

3つの壁を見分けると同時に、効果的に上手く介入していく方法を学ぶには、質問の仕方、（頭と心の両方を使う）聞き方、サポートの仕方、そして挑戦するよう意欲を掻き立てる方法を学ぶことが必要である。人の強みを称賛したり、弱さを批判したり、何をすべきかを教えたりするのではない。強みを見方にして、あるいは強みを使って弱さを乗り越えられるよう、個々人の強みだけでなく弱みを特定出来ることが求められるのである。コーチングの中には「是正的」（何をすべきかを人に教える）なものもあるが、多くのコーチングは「発達の」（何をすべきか人が学べるよう手伝う）である。発達のコーチングは、「リーダーシップの実践としてのコーチング」（訳注：ワークショップガイドのコーチングの章参照）に詳しく記述されているように、観察、分析、介入、振り返り、モニタリングの5つのステップで構成

されている。

新しい体験をし、その体験をつぶさに分析し、体験の起因となった価値観とじっくり向き合っていくことは非常に難しいことである。私たちの講座での課題の多くが、同志やクラスメート、同僚やインストラクターといった他者との交流に基づいて作られているのはこういった理由からだ。これは「余計な」仕組みではなく学びのプロセスの根幹をなすものである。挑戦をし、サポートをし、共に取り組む人々を動かしていくことを学ぶこと、そして人々からの挑戦やサポート、やる気を受け止めていくことこそが、この経験（講座）を通して得ることが出来るもっとも有用な学びなのかもしれない。

- ※ 1 Thich Nhat Hanh, (1993), *Thundering Silence: Sutra on Knowing the Better Way to Catch a Snake*, "The Raft is Not the Shore" (pp. 30-33), (Berkeley, Parallax Press).
- ※ 2 Jordan Petersson, (1999), *Maps of Meaning: The Architecture of Belief*. (New York, Routledge).
- ※ 3 M.S. Kierkegaard, "When the Knower Has to Apply Knowledge" from "Thoughts on Crucial Situations in Human Life", in *Parables of Kierkegaard*, T.C. Oden, Editor. (P)
- ※ 4 Robert B. Westbrook (1991), *John Dewey and American Democracy*, (Ithaca, NY, Cornell UP).
- ※ 5 Howard Gardner, (1992), *The Unschooled Mind*, (New York, Basic Books.)
- ※ 6 Mohandas Gandhi, (1957), *An Autobiography: The Story of My Experiments With Truth*, (Boston, Beacon Press.)
- ※ 7 Donald Schon, (1984), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Chapter 2, "From Technical Rationality to Reflection-in-Action" (pp.49-69), (New York, Basic Books).
- ※ 8 Susan Fiske and Shelly E. Taylor, (1991), *Social Cognition*, Chapter 6, "Social Schemata," (pp.139-42, 171-81), (New York, McGraw-Hill.)
- ※ 9 Ellen J. Langer, (1989), *Mindfulness* (Cambridge: Perseus Books); (1998) *The Power of Mindful Learning*, (Cambridge, Perseus Books).
- ※ 10 Various, (1985), *Siddur Sim Shalom*, Rabbi Jules Harlow, Ed. "Pirke Avot / Sayings of Our Ancestors," (pp. 648-649) (New York, The Rabbinical Assembly).
- ※ 11 Stephen Jay Gould, (1987), *Time's Arrow, Time's Cycle: myth and metaphor in the discovery of geological time*, (Cambridge, Harvard University Press).

オーガナイズングを学ぶための質問

1. この講座の中で一番学びたいことは何ですか？
2. あなたにとって、学びにおける一番の壁は何だと思いますか？
3. オーガナイズングのプロジェクトに取り組むことは、あなたの学びのどんな助けとなるでしょうか？
4. 自分自身の学びを促進するためにできることは何ですか？

助けとなるヒント

私は「何」をするために「誰」をオーガナイズしている

Week 2

People, Power & Change

人々のパワーで変化を起こす

オーガナイザーが最初に問うべきことは、「私の取り組む問題はなにか？」ではなく、「私の人々は誰なのか？」（誰が私の「同志」か？）である。あなたがオーガナイズしたい人々、「同志」を明確にしよう。彼らはどんな価値観を、関心を、困難を、資源をもっているのか。彼らはなぜ、オーガナイズされることを望んでいる、もしくはオーガナイズされる必要があるのか？ 他にはどのような人が関係しそうだろうか？

オーガナイザーにとっての2つ目の問いは、「私の抱える問題はなにか？」ではなく、「同志の問題は何か？」である。彼らの価値観、関心、資源が明らかにされたとき、彼らはどんな困難に直面し、その困難は何に端を発しているのか、その問題が取り上げられなければ何が起こるのか、そして、それらが取り上げられたら世界はどのようなになるだろうか？ どのような、変化への行動を喚起する共有する目的やゴールを想像できるだろうか？

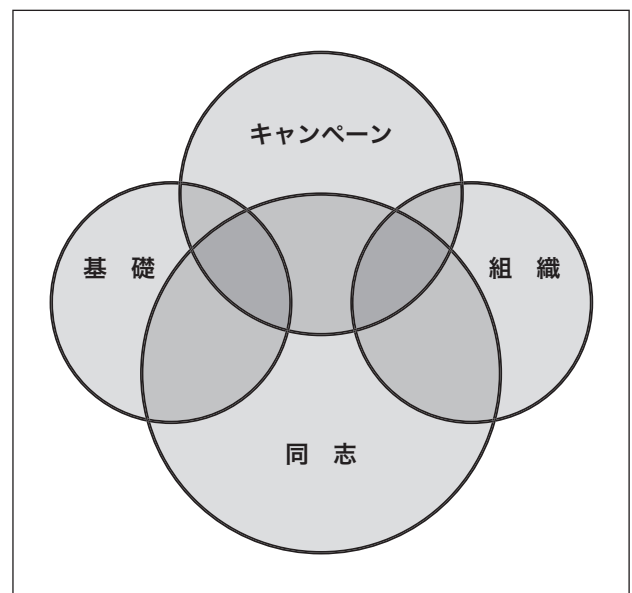
オーガナイザーにとっての3つ目の問いは、「どうしたら彼らの問題を解決できるのか？」ではなく、「どうしたら私の同志が困難に立ち向かい、ゴールを達成するために、彼らの資源を能力に変えることができるだろうか？」である。ゴールを達成するために、彼らの持つ資源をどのようにパワーに変えられるかが、「変革の仮説」である。

これらの問いへの答えは、同志と、彼らのリーダーシップと、その他関係者との対話によって見つけていくものだが、旅を始める時のように、どこに、どのように辿りつきたいのか、という初期のロードマップ、つまり仮説が必要となるだろう。

この授業では、オーガナイズングキャンペーンを設計することに注力するが、オーガナイズングの本当の仕事は、同志の中にある。図1が示すように、オーガナイズングとは、今だけではなく将来にも、同志が自身の関心を効果的に主張するのに必要な力を発展させることが出来るようにすることである。このように、力がシフトしていくのだ。オーガナイザーたちは、彼らの同志との間に

基礎を作るところから始めなければならない。このためにはいつも、人々の関心、本当の問題の根源を見極め、力のダイナミクスを明らかにし、キャンペーンのリーダーシップを見つけ、リクルートし、発展させるために多くの一対一のミーティングを行う。キャンペーンとは、あなたの同志が自分たちのゴールを達成するために必要な力を創り出すため、オーガナイズをするプロセスのことである。そしてキャンペーンの仕事を組織に変えていくことによって、将来に続く成功のための能力を手にすることが出来るだろう。

【図1】



これらの質問への答えは、あなたの同志、彼らのリーダーシップ、そして他者との対話により発展するだろうが、あなたが旅を始めることが出来るよう、どこに行きたいのか、そしてどのようにそこに到達するのかという仮説の、最初のロードマップが必要になるだろう。

人々——行為者は誰か？

同志

オーガナイザーはコミュニティを同志へと変化させる。価値観や関心を共有するのがコミュニティである。それらの関心ごとについて、資源を使うようオーガナイズされているコミュニティが

同志（Constituency：ラテン語で「共に立ち上がる」）だ。クライアント（ラテン語で「他者に頼っている人」）は他者の提供するサービスに関心を示す。顧客（「商売」から派生した語）は売り手が貨幣資源との交換によって提供する商品に関心を示す。

同志が、機能する組織の軸となる。クライアントや顧客はふつう、組織の外に存在する。市民が民主主義の「メンバー」となるように、同志が組織の「メンバー」となる。政治家の同志は、有権者である。特定の雇い主に雇用されている労働者は、労働組合のメンバーであるかもしれない（しかしなぜ、労働者は雇い主の同志とならないのだろうか？）。環境意識の高い市民は、環境保護団体の同志となるかもしれない。

経済学者アルバート・O・ハーシュマン（Albert Hirschman）は、システムの変化に必要な従来とは違う3つの反応を、離脱、発言、忠誠だと説いた。同志は発言、内部的な方法で声を発することを通してシステムに影響を与えることができる。顧客やクライアントは離脱、資源を他に移動すること、によってしか影響をもたらすことができない^[※1]。オーガナイザーの仕事とは、コミュニティ——共通の価値観や関心をもつ人々——を同志（これらの価値観や関心のもとに行動を起こす人々）に変えることである。

オーガナイザーは、人々をただの、彼らを動かす「理由」としての「社会的な力」の「対象物」と考えるのではなく、変化の「主体者」もしくは「行為者」と考える。行為者は、選択を記憶し、想像し、選び、顧みる存在である。「社会的な力」は私たちの選択に影響を与える一方、私たちの選択が「社会的な力」を創りだすとも言える。なぜなら私たちは空間に浮遊する切り離された個人ではなく、私たちの決定に影響を与える他者と影響を与えあいながら、主体性を発揮するものであるからだ。例えば、「ドラッグの問題」を、それを解決しようとする数々の試みを阻止する無数の取扱業者、密輸業者、製造業者らを考慮することなし

に考えられるだろうか？

リーダーシップ

あなたの仕事の焦点はあなたの同志にあるとしても、オーガナイザーとしてのゴールは、その同志（最初のリーダーシップチーム）の中から、新たなリーダーシップを見つけ、リクルートし、育てることであると言える。彼らの仕事は、あなたと同様に、「不確実な中で、他者と共に目的を達成する責任を受け入れる」ことだ。彼らは、彼らの同志が目的を達成するためにやらなければいけない仕事を促進し、同志の代表となり、責任を負うことになる。大きな（または小さなものであっても）官僚的な組織のリーダーは、クライアントとはほとんど関係を持たないかもしれない。一方、市民組織のリーダーは彼らの同志（クラブの役員たち、組合の世話役たち、地域議会のメンバーたちなど）との関係を通してしかリーダーシップはもたらされない。フルタイム、またはパートタイムで組織の日々の仕事のために働く人もまた、それが有給でもボランティアであっても、元々同志でなかったとしても、同志に対して責任を持つのであれば、リーダーとなりえる。フルタイムの地域の組合の代表たち、布教団体の代表たち、そして立候補者のためにビラを配る人たち。多くの組織は、方針を決めたり、スタッフを選んだり、日々の活動があつたりなかったりする、統制組織体をもっている。官僚的組織においては、統制組織は自己推薦で決められていたり、外部グループによって選ばれたり、寄付者や投資家によって選ばれる。しかし、クライアントの中から出てくるリーダーが含まれていることは、ほとんどない。

今学んでいる5つのオーガナイズिंगの実践、関係構築、ストーリーテリング、構造づくり、戦略、アクションについて、あなたはリクルートしたリーダーシップチームをコーチングすることにより活動する。あなたがオーガナイザーとして「規模を大きくする」ためにできることは、彼らのリーダーシップを育てることだけではない。同志の中に、アクションのための新たな能力、パワーを創りだす。これがオーガナイズिंगと他の問題解決

方法の決定的な違いである。同志が直面する困難が、彼らが無力であることが原因となっている限り、他者を動かすリーダーシップを育てることが、そこに無かったパワーを創り出すことであり、すなわち、解決されるべき問題の根本に辿りつくことができる。

反対派

関心ごとを追求する中において、同志たちは対立する関心をもつ他の個人や組織と出会うだろう。例えば、雇用主たちの関心は利益を最大化することだが、これは労働者の、生活費を稼ぎたいという関心と対立するかもしれない。たばこ会社の関心は、嫌煙家たちだけでなく、一般の人とも対立するかもしれない。ストリートギャングの関心は、教会の若者グループと対立するかもしれない。共和党からの立候補者の関心は、同地域の民主党立候補者と対立する。しかしながら、時には、反対派がすぐに明らかにならず、キャンペーンを立ち上げていく過程ではっきり現れてくることもある。

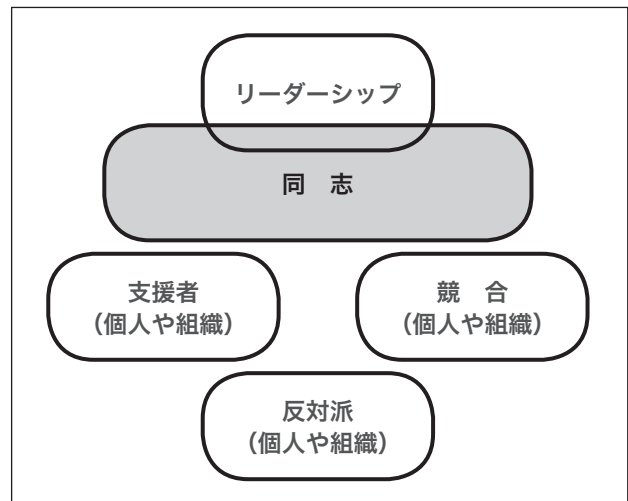
支援者たち

自身の関心が直接的に、もしくは明らかに影響を受けない人々が、組織の動きを経済的に、政治的に、ボランティアに支援することがあるかもしれない。彼らは同志の一部ではないかもしれないが、統制組織の一員になることもある。例えば、市民活動を大きくサポートする教会の組織や、財団などである。

競合者、協働者

彼らは、私たちと関心のある程度共有するかもしれないが、それ以外には関わりのない個人や組織である。彼らは同じ同志をターゲットとし、同じところからの支援を求め、同様の反対派と対峙するかもしれない。同じ労働者たちをオーガナイズしようとしている2つの労働組合は競合するか、協働する。同じ同志たちのために活動する2つのコミュニティは、ファンドレイジングで競合するか、協働することになる。

【図2】行為者のマップ



彼らの価値観、関心、資源は何か？

あなたがオーガナイズしたいと思っている人々は、なぜオーガナイズしたいと思うだろうか？何に価値を感じているのか？（彼らの価値観は？）彼らの関心は？ 彼らの価値観や関心が、どのように困難に向き合っているのか？ 変化を創りだしたいという気持ちは多くの場合、単に変化を起こしたいからというのではなく、何らかの理由によって「耐え難い」状況となることへの反応として生まれてくる。あなたが考えている、彼らがオーガナイズすべき理由は、彼らにとっての理由ではないかもしれない。あなたにどうしてわかるというのだろうか？ 彼らの直面している問題が取り組まなければ、どのようになるだろう？ その問題に取り組んだとき、世界はどのように変わって見えるだろうか？

これらの問いへの答えは、あなたの同志と向かい合うことでしか見つからないとはいえ、「仮説」から始めることは必要だ。過去の経験と同様に、社会科学で使われる道具も、何を見るべきか、どのような問いを持つべきか、同志とどのように親しくなっていくかについてのアイデアを与えてくれる。

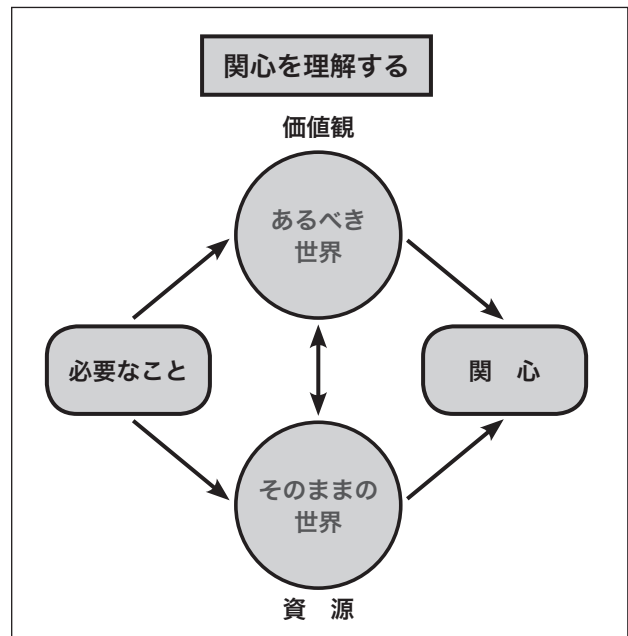
ツールの一つが、図3に描かれている。欲求、価値観、そして関心。心理学者クレイトン・アルダーファ（Clayton Alderfer）は、私たちの仕事におけるモチベーションは、存在欲求、関係欲求、

成長欲求——身体的な健全さ、社会的な健全さ、成長における健全さへの欲求——から生まれると説く^{【※2】}。私たちの欲求は大事だが、文化心理学者ジェローム・ブルナー（Jerome Bruner）曰く、私たちは自分が育った、また他者とやり取りする文化的な設定の中で、これらの欲求に価値を見出し、欲求を満たす方法について学んでいく^{【※3】}。そして私たちは目的を持って行動する生き物であり、自らの価値観を、自らの資源を注ぐべきゴールに、また関心に変換していく。

これらのゴールや、価値観に対する脅威、または突然やってきた機会などによって、オーガナイズに対する切迫した関心を生みだす。よい人生への道として教育に価値を見いだしたことを学んできた私は、自分の子どもにもよい教育を受けさせたいと望むだろう。しかし例えば、大学の学費の急激な上昇、公共的な基金の削減は、私の計画を急がせるだろう。このことが、他の人と一緒に行動を起こすこと——少なくとも公立大学では学費を下げることを要求する、基金の復活を要求する、代替的な奨学金を要求するなど——への関心を持たせるかもしれない。私たちの価値観は、人生のゴールを形づくり、そして私たちの関心は、これらのゴールを達成するために求められる結果を明らかにする。しかしながら、私たちは自らの関心を、ラテン語で関心 interest が「間に存在する」と意味するように、他者との関係によって定義する。私たちの多くは、多くのこと——家族、コミュニティ、仕事、信仰<や余暇>に関する活動、政治など——について関心をもっており、いくつかはその他のものより緊急を要するものである。私たちの同志の関心、私たち自身の関心と、それらを形づくった価値観を理解することは、オーガナイズを理解する際に重要である。

資源も大事だ。彼らの関心を表現し、ポジティブな挑戦につながる、彼ら自身が自由に使える資源とは？そもそも、資源をもっているのか？資源を他者に頼っているのか？ どのような資源が重要で、誰がそれらを持っているのか？

【図3】 欲求、価値観、興味



変化

あなたのオーガナイズプロジェクトはどのような変化を起こしたいのだろうか？ 何があなたのゴールとなるだろうか？ あなたのオーガナイズプロジェクトにおいて、特定の結果を決めるのは早すぎるかもしれない。しかし、同志をオーガナイズすることで達成したいゴールを想像できるだろうか？ もし、教育における不平等が問題だとしたら、公平な教育とは具体的にどんなものなのか？ 教職員の多様性不足が問題なのだとしたら、多様性のある状況とは実際どのようなものなのか？

あなたのプロジェクトのゴールは、問題全体の解決を約束しないかもしれない。しかし、正しい方向への一歩となるだろう。どんな戦略的ゴールも全てを解決することはできない。しかし、私たちの資源、エネルギー、想像力を集中させる一つのゴールを選ばないことには、数えきれない貴重な資源を無駄にするリスクを負うことになる。このピラミッド図は、複数のゴールがどのように繋がっているかを考えるためのものである。キャンペーンの各レベルで、私たちは結果について想像し、その結果を達成するために使うことのできる

資源を評価し、その結果のためにこれらの資源をパワーに変える方法を考え出す（変革の仮説）。

以下はあなたのキャンペーンにおいてゴールを決める際に考慮すべき点である。

- ・一つの戦略的な結果のためにリソースを集中させる
- ・あなたの同志の資源と能力を向上する
- ・同志の強みを生かしと反対派の弱みをつく
- ・同志を巻き込むのに十分、可視化されており、意義深く、重要である
- ・伝わりやすく、模倣しやすい

パワー

変革の仮説

あなたの解決したい問題を解決するためのキャンペーンのゴールは何であるかが見えてきたら、どのようにそれを実現できるかを考えなくてはならない。これが、変革の仮説である。これは特に大変なことだ。なぜなら、私たちは皆、世界の成り立ちに対する推測——なぜこの問題が起きているのか、解決するために何が必要なのか、それを実現するためにどうしたらいいのか、ということを含む——を持っているからだ。「変革の仮説」を明らかにしていくことは、これらの推測を明らかにすることで、検証し、評価し、必要とあればより現実的な推測に置き換えることができる。変革の仮説は、あなたの戦略——あなたの求めるもののために、持てる資源を必要なパワーに変える方法——の基礎となる。

戦略の仮説を得るために、なぜその問題がこれまで解決されてこなかったかを、自身に問うてみよう。つまり、「変化のない状況の仮説」とは？ その問題を解決し得る人々が、より多くの情報が必要としているからなのか。その問題には気付いていても、どのように解決したらよいかかわからないのだろうか？ または、その問題を解決したいと思わないのか？ もしその問題を解決したくないのであれば、それは何故なのだろうか？ 例えば、バスボイコットであれば、問題は、差別によっ

てアフリカ系アメリカ人に（現実的には、白人にとっても同様に）もたらされた傷に対する意識が低いことなのだろうか？ 黒人と白人が「意思疎通を行っていない」からなのだろうか？ 経済的な問題——差別撤廃にはコストがかかりすぎる——だろうか？ もしくは、差別に基づいてつくられたもの全てを設計し直すことが技術的に難しくてできないからなのか？ 彼らの政治的関心として、社会をそのままにしておくことが「正しい」選択であると信じているのか？ この種の分析は、それだけでは戦略をつくりだすものではない。しかし、変化のためにどういった類の戦略が必要かを考える最初の一步となる。それによって、なぜものごとがそうなっているのかという推測を浮かび上がらせる。それは正しくないかもしれないが、しかし、何が変化をもたらすかを考えることには影響があるだろう。

では、変化のために何が必要なのだろうか？ もしモンゴメリーの人々が、問題は「情報」だと考えたら、彼らは差別によって黒人コミュニティがどう苦しんでいるかを白人コミュニティに伝えるための「意識向上」のためのキャンペーンを実施していたかもしれない。「意思疎通」が問題だと考えたのなら、白人のリーダーたちをミーティングに召集して、差別がなければ全ての人はどんなによくなるかを説明しようとしたかもしれない。しかし彼らはそれをパワーの問題だと結論づけた。差別が続くのは、白人がそれに信念を抱き、それを保ち続けるパワーを持っていたからであると。白人コミュニティ——もしくは、白人コミュニティで力を持っている人たち——にとって、変化より現状維持のほうが、コストがかかるようになった時にのみ、変化が起こるだろう。もしかしたら、多くのお金を失うことが変化への関心になるかもしれない。もしかしたら、裁判により罰金を払わなければならないことが。刑務所に送られることが。こういった分析をもとにして、彼らはバスに集中する戦略と、次に、戦略を決める戦術——訴訟、ボイコット、自動車の相乗り——を決めた。

しかし、彼らの戦略がオーガナイズング戦略であり、ブラウン対教育委員会裁判（訳註：学校の人種隔離について違憲判決が下った裁判）が成しえなかった、公民権運動を引き起こした理由は、それがパワーに関する戦略であっただけでなく、コミュニティのほぼ全てのアフリカ系アメリカ人の資源によるコミットメント、バスではなく「両足」を使って歩いて仕事に行くということからパワーが生じていたからである。よって勝利を勝ち取ったとき、交通政策を変更させただけでなく、新たに力をつけたコミュニティ困難に対して広く立ち向かえるようになり、新たなリーダーシップを得た一が公民権運動の広がりをもたらしたのだ。なので、変化を創り出すのはパワーだけではなく、パワーのもととなる資源の持ち主が、誰が変化によってパワーを得るのかを決めるのだ。

では、パワーとは何なのか？ キング牧師はパワーとは「目的を達成する能力」と定義した。彼は言った。「それが良いものか悪いものかは、その目的による」。スペイン語では、パワーとは単に poder（〇〇することができる）ということである。つまり、パワーが単に能力を表すとしたら、アメリカのコミュニティオーガナイザー、アリンスキー（Alinsky）が問うたように、なぜそれは「p から始まる言葉（訳註：英語で power は p から始まり、ある単語をぼやかして言う場合の英語表現）」——私たちがそれを求めていることを認めたくない、他者が持っていることを認めたくない、話すことすら望まないもの——なのか？

関係性によるパワー

リチャード・エマソン（Richard Emerson）は、パワーとは物体ではなく関係性だという^{【※4】}。私たちはみんな、目的を達成するために資源を必要とする。私たちは必要な資源すべてにアクセスできることもあるが、たいていの場合、他者の資源を必要とする。これが、交換の機会となる。他者の目的の達成に必要な自分の資源と、自分の目標を達成するのに必要な他者の資源を交換するのだ。例えば、友人と私が車で映画を観に行きたいと考えているとき、友人は車を持っているがガソ

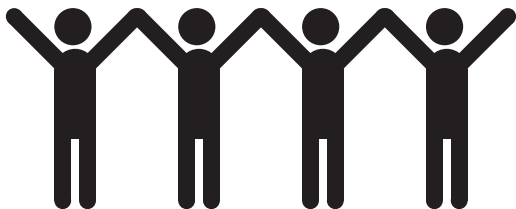
リンを買うお金がなく、一方私は、お金はあるが車は持っていない。この関心の相互性をもとに、互いを頼りにしながら行動を起こそうと影響するため、独りでいるより「パワー・ウィズ（power with）」による力を創り出すことができる。バーナード・ルーマー（Bernard Loomer）とジーン・ベイカー・ミラー（Jean Baker Miller）は、これをパワー・トゥ（power to）「パワー・ウィズ（power with）」、または相互依存と呼んだ^{【※5】}。こうした方法でパワーを動かすことは、個々の足し算より、全体として大きな力を生み出す。例えば、新たな移民たちが、メンバーに対する低金利ローンを開設するため、信用組合に貯金することは、彼らの金銭的な力を強くしている。「パワー・ウィズ（power with）」は、社会的な協力関係、独りでは成し得ないことを共に達成する能力の結果なのである。

しかし、たとえば4人で映画に行きたいと思っているのに、友達の車には2人しか乗れないとしたら？ 誰が行けて誰が行けないのか、くじで決めるとして、4人が0.5人分ずつガソリン代を出し合うこともできるだろう。しかし、もし車を持っている友人が、映画に行くだけではなく、お金儲けもしようとしていたらどうなるだろう？ 彼は私たちみんなが必要とする資源である、彼の車に対する主導権を持っているが、私たちは彼の必要としている資源、ガソリンを買うためのお金に対して主導権を持っていないことになる。この必要性、依存性のアンバランスは、彼が、ガソリン代がいくら必要かに関わらず、2つの席を私たちに高く売りつけることによって、「パワー・オーバー（power over）」を実行するレバレッジを与える。ただ、私たちにはまだ、彼がどの程度映画に行きたいと思っているのかによって、選択肢が残されている。4人全員で、必要なガソリン代以上は絶対出さないと合意する。もし彼がとても映画に行きたいのだとしたら、再びバランスの取れた、「パワー・ウィズ（power with）」の状況となる。

オーガナイズングは2種類のパワーの問題に対処するのに向いている。一つ目は、同志をオーガ

ナイズし、望む変化を生み出すために、相互依存によるコラボレーションを通して、互いにパワー「ウィズ (with)」を創り出す、ということ。例えば、協同組合方式の保育所、カープール（自動車の相乗り）、信用組合などである。二つ目は、同志をオーガナイズし、他の行為者が持っている「パワー」に挑む、ということ。例えば、労働組合を組織する、課題別キャンペーンを実施する、選挙に出馬するなどである。両方の場合におけるオーガナイズिंगの特徴は、「問題を解決する」だけでなく、同志の中に、それまでになかった能力を創り出すことである。そしてその新たな能力が、「同志が無力であること」という問題の原因をとらえる。それ以上に、ガンジーが見せたように、パワーは相互依存関係に基づいているという事実は、パワーは、そのパワーに利用される人の「協力」もしくは服従に拠るのだということを意味している。このことは、彼らがただ協力を拒むことで、「機械を停止する」ことができることを意味している。

Power with (パワー・ウィズ)



時に、私たちの資源を同志とともにオーガナイズし、彼らの中にパワーを創り出すことによって必要な変化を起こすことができる。例えば、協同組合型のデイケアや、信用組合、ボランティアセンターをつくるなど。

Power over (パワー・オーバー)



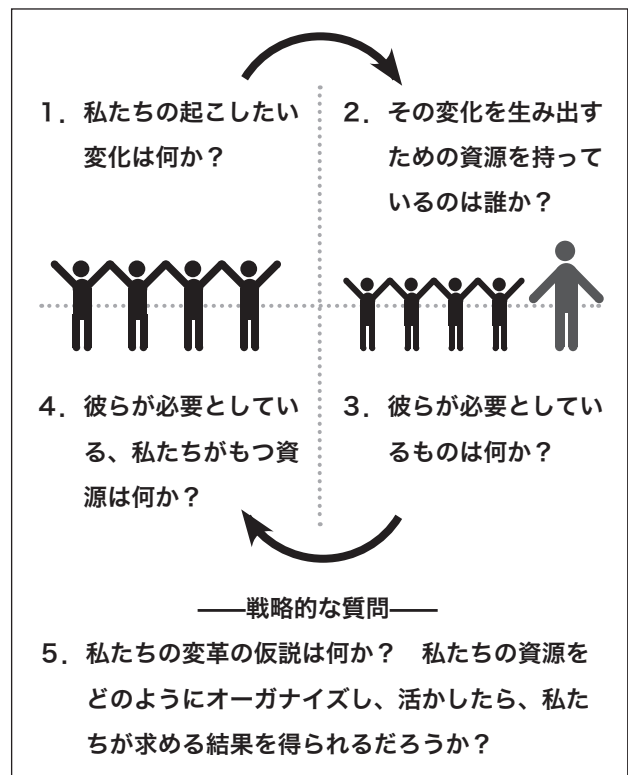
時に、私たちの生活に変化を創り出すのに必要な意思決定や資源を司るパワーを他者が持ってい

ることがある。その場合、私たちの関心を満たす資源や意思決定を要求するため、まず私たち自身のパワーをオーガナイズする必要がある。

パワーは関係性によるため、それを探るために以下の4つの質問を使うことができる：

パワー・オーバーを変える

変化を起こすために、私たちを超えるパワーを持つ人々を巻き込まなければならない場合、4つの質問を試みよう。



二種類のパワー：コラボレーションと要求

両方のパワー、パワー・ウィズとパワー・オーバーをオーガナイズングでは取り組みます。同志は、共有する関心を達成するため、同志の資源を今までにない方法で使い協働することによって、パワーを創り出すことができる。例えば、協同組合型の保育所や、信用組合などである。一方、重大な関心の対立が起こるとき、オーガナイズングには、依存と支配の関係を変えるため、同志の資源を動かし、「要求する」戦略が必要となる。もし、労働者が組合をつくることでそれぞれの資源を組み合わせたら、全体として、彼ら個々の雇用主に対する依存と、労働力に対する雇用主の依存のバ

ランスを取ることができるかもしれない。この方法によって、依存する「パワー・オーバー」の関係を、相互依存する「パワー・トゥ」の関係に変えることができる。

オーガナイズングを成功させる鍵は、うまく「パワー・オーバー」に挑戦するために、パワーを生み出すことには、まずは多くの「パワー・トゥ」を創り出すことが必要となるかもしれないことを理解することである。例えば、多くの労働組合が、生命保険、疾病基金、信用組合から始まった。一方、「パワー・トゥ」を生み出しはじめるための多くの努力は、これまで見えていなかった関心の対立が表面化し、結局「パワー・オーバー」に挑戦することになる。最近、ニューヨークでコミュニティの信用組合をつくらうという動きに対する最も強い反対派は、誰も考えていなかった行為者から出てきている。それは、高利貸しと彼らの政治的な仲間である。

パワーの3つの顔

なぜ関心の対立はいつも目に見えているわけではないのか？ ジョン・ガヴェンタ (John Gaventa) は、次の図5に描かれているように、パワーは複数のレベルで機能すると主張する^[※6]。パワーの第一の「顔」は私たちが見ることができ、資源をどう配置するかについての選択で、どの意思決定者が勝つかを観察することによって見つけることができる。運営会議や、市議会、立法会議、企業の経営会議などに参加すれば、誰が勝って誰が負けるのかが見え、パワーを行使している人とそうではない人がかなりはっきりと見えてくるだろう。

しかし、それ以上の意味がある。そもそも誰が話し合うべき議題を決めたのだろうか？ そして、意思決定をする場に誰がいるかを決めたのは？ ルークス (Lukes)、議題は何か、誰がその場にいるかを定めることを、パワーの第二の「顔」と呼んだ。これは、課題を議題にあげることが望むグループがいても、「門番」がそれを通さない、という時に見られる。これは、公民権運動以前、アフ

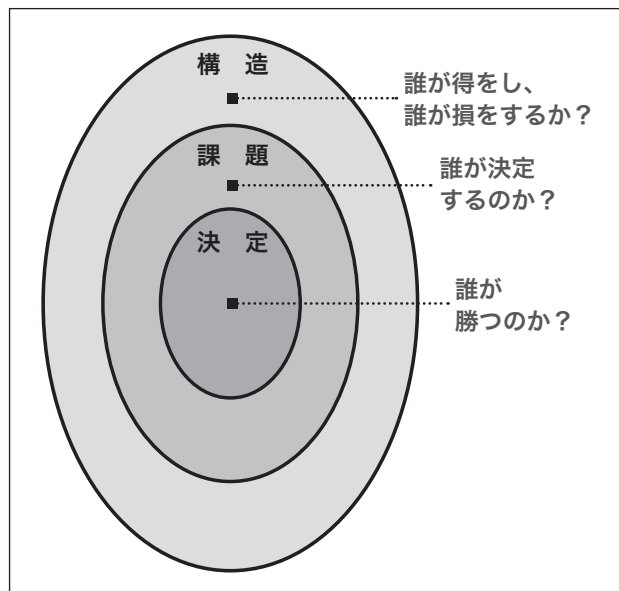
リカ系アメリカ人たちが何年も明らかな「人種隔離」という調和の中にもいた状況のことである。人種の問題を国会に持っていかうとした人々がいなかったわけではなかったが、議題をコントロールしている人々がこれらの問題を避けており、めったに議会での議論には上らなかった。

パワーの第三の「顔」はもっとわかりづらい。時にパワーによる関係は私たちの世界をととても深く形づくっており、私たちは「それを当然のこと」と思っている。例えば、女性解放運動の前は、女性に対する職業差別を「問題」と訴える人はほとんどいなかった。連邦議会では、女性の関心ごとについて投票されることはなく（議会には女性はほぼいなかった）、女性のグループは外野に縛り付けられ、彼女ら自身の問題を議題にあげることが出来なかった。女性は、ほとんどの公の場において、下の地位におかれていた。彼女らがその状況に「満足」していただろうか？ そうかもしれない。しかし、時に彼女らが違う世界を望むことがあったとしても、そんな世界を想像もできなかったであろう。少なくとも、今と違う世界を手に入れるためにリスクを冒すことなどは。このパワーの「顔」を見つけるためには、誰が意思決定をし、誰が議題を持ち出しているか、といったことを越えて、より深く見なければいけない。そして、価値づけされた資源の配分において、誰が利益を得、誰が負けているのかを見なければならぬ、とルークス (Lukes) は言う。そしてもしあなたが、なぜ敗者はいつも負け、勝者はいつも勝つのかを問うのなら、職場でパワーの不均衡に気づくだろう。（これには時に騙されやすい。なぜなら、勝者はいつも、自分たちは「勝ちたいと望む」からこそ勝つ一方、敗者は「負けたいと望む」のだと主張し、敗者はそれに納得してしまうこともあるからだ。）

この視点から、あなた自身のプロジェクトを改めて見て、そして問うてみよう。あなたの同志が直面する困難の原因は何か？ 同志たちは、彼らの利益を主張するためのパワーを持っていないのか？ 資源は欠如しているのか？ 自分たちが持つ

資源をよりよく使うことができたのではないか？
お互いに協力することで、それが成しえたのではないか（パワー・ウィズ）？ 持っている資源を効果的に使い、彼らの必要な資源を持っている他者の関心に影響を与えることで、よりうまく使えたのではないか？ 学校基金の提案が投票により却下されたとき、誰かが資源の配置を誤ったのではないか？ 似た関心を持っている人々の懸念が、その議題を遠ざけたのではないか？ もしくは、人々はただ、これは当然のことで、それを合法としておくほうが賢いと推測するからではないか？ 2・3年前、ある生徒がなぜハーバードの学生の多くが、学生の時公共的なサービスに従事するのに、働き始めるとそれをやめてしまうのかと質問した。もっともよくある説明は、彼女らの世代はただ「気にしていない」だけだ、とのことだった。毎年秋の投資銀行やコンサルティング会社に引き込んでいく巧みなリクルーティング儀式とは対照的に、公共サービスでの仕事の、キャンパスでのリクルーティングは事実上皆無であることに気付いた。彼女はこれがパワーの3つ目の顔であると考え、これに対して“仕事と社会的責任”会議を開催した。

【図5】パワーの3つの顔



オーガナイズिंगのパワーは、変化を起こしたいと思った最初の人々のコミットメントから始まる。このコミットメントなしには、それが始まるため

の資源はない。コミットメントは、行動として目に見える。オーガナイザーたちの仕事は、同じ事を他の人々にするよう求める責任を受け入れることから始まる。

パワーと正しさ

では、「パワー」と「正しさ」とは？ この二つの間の関係性とは？これが、トゥキディデス(Thucydides)がメロス対話での答弁において、私たちに考えるよう求めたことである。「正しい」だけで十分なのか？ 誰かの「正しさ」の主張は、いつでも信用されるべきか？「強者」であることと「正しく」あることの間の関係とは何だろうか？あなたはどうか考えるか？

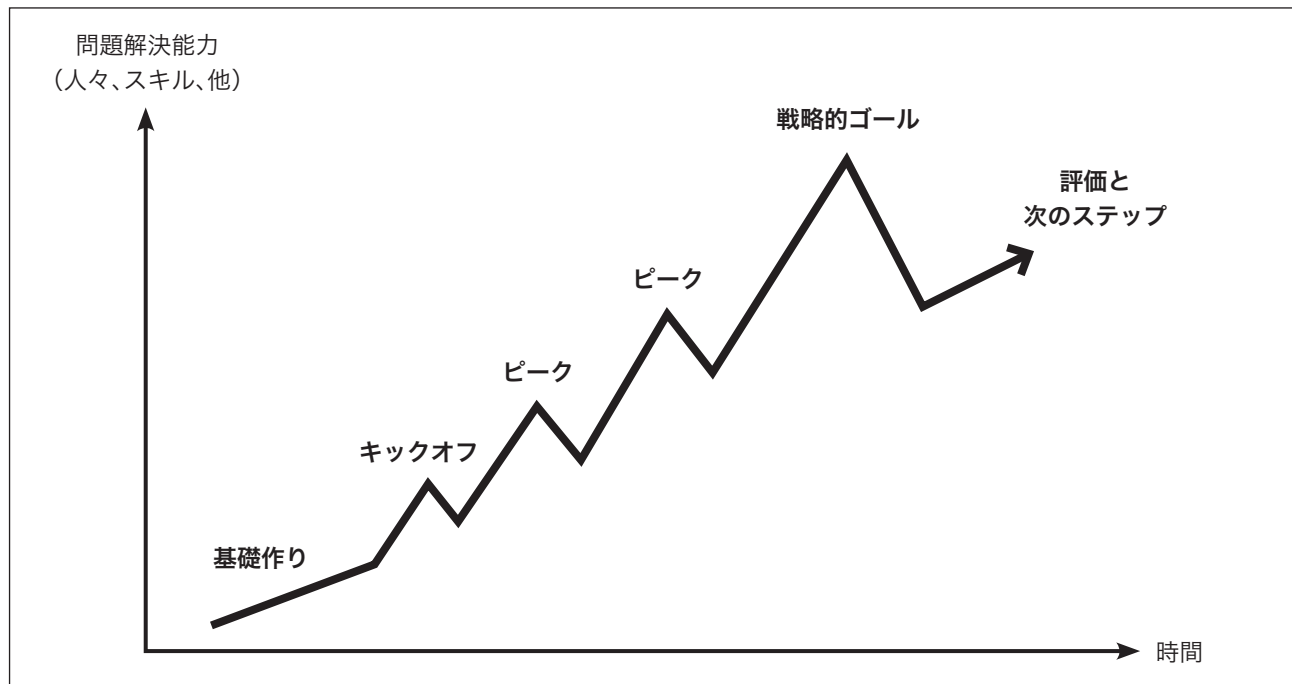
オーガナイズिंगのリズム

キャンペーン

オーガナイズिंगのリズムとは、キャンペーン、特定の目標を達成することに焦点をあてた、調整された活動の蒸気である。キャンペーンは、ゆっくり基礎を築き、複数の予備的なピークでゆるやかな推進力を集め、キャンペーンが成功／失敗したとき、クライマックスを迎え、そして解決に至る、というリズムと共に、少しずつ展開する図6。

「キャンペーン」という言葉は、私たちが今学期であった他の言葉の語源と似たものから由来している。それはラテン語での、フィールドという言葉だ。キャンペーンは戦いの場で実行される。キャンペーンは、集中した、激しいものであり、はっきりとした始まりと終わりと、そして多くは勝者と敗者がある。キャンペーンは、戦争に勝つというようなとても大きな事柄の中の物語でありながら、キャンペーンの中のいくつもの戦いによって成り立っている。キャンペーンとは一つの国全体ではないが、国の歴史の中の出来事であり、国を強くしたり弱くしたりする。キャンペーンを指揮することは、実行中のプログラムを統制するのと同じことではなく、どのようにプログラムがつけられ、強化され、刷新されるかということである。

【図6】



キャンペーンとは、私たちの最も価値のある資源の一つである、時間をオーガナイズすることである。ガーシック（Gersick）が示すように、組織には時間軸と空間軸がある。多かれ少なかれ、その環境における出来事のリズムに「同調した」組織内部のリズムに準じて、仕事が行われる。例えば、多くの人が気付いているように、学生団体は学期の最初の何週間に活動を始める必要があり、そうでなければ全く活動が始まらない。学期の折り返しを過ぎると、学生は新しく何かを始めることより、始めたことを終えることに焦点を当てる。時間は、時に「円」であり、時に「矢」とするとスティーヴン・ジェイ・グールド（Stephen Jay Gould）は言う^[※71]。時間を「円」として考えることは、通常の行程、年度予算など、ルーティーンを管理することに役立つ。一方、時間を「矢」として考えることによって、変化を起こすこと、特定の結果を達成すること、力を集中させることに、焦点を絞ることが出来る。キャンペーンでは、時間は「矢」である。

キャンペーンはなぜ、戦略的かつ動機づけとなるものなのか？

キャンペーンは、行動をオーガナイズするための戦略的で動機づけとなる方法である。戦略的で

あるのは、キャンペーンが展開するにつれ、私たちが得なければならない能力を創り出す方法であるからだ。それぞれのキャンペーンにおけるピークが、私たちの能力を次のレベルまで引き上げる。例えば、ボランティアを募るところから、そのボランティアたちを機能させ、支援者を得るところまで。動機づけとなるものであるのは、私たちの目的を達成する希望のストーリーとなるものだからだ。キャンペーンが前に進むにつれ、私たちは社会を変えられるのだと感じる。仕事や、重大な締め切りによる緊急性を帯びてくる。共通の理由のもとに人と他の人々と協力する時の結束が、私たちに力づける。キャンペーンによって、私たちは不満（怒り）を建設的な目的に変えられるのだ。キャンペーンは、資源とエネルギーを特定の、一つの目的に集中させることを促す。新しいものを創り出すには、多くのエネルギーと集中が必要だ。一度動き出したらそのまま進む、慣性の力とは違う。キャンペーンは、新しい組織、プログラム、実践などを生み出すつぼである。キャンペーンは、私たちの最も限られた資源、時間の価値を最大化する。私たちは、エネルギーとコミットメントを、限られた時間に、長い時間はできない、やるべきではないくらい、注ぎ込むことが出来る。キャンペーンが終わると、自分たちの「勝利」と

「敗北」を整理し、「普通の生活」に戻り、またグループを変え、もしかしたら将来、他のキャンペーンを実行するかもしれない。キャンペーンの「冒険のよう」であるところは、通常よりも関係を早くそして濃く、発展させる。私たちがともに描くストーリーを、より共有しやすくなる。

キャンペーンのタイミングは展開していく物語やストーリーのように構成される。土台となる時期（プロローグ）に始まり、キックオフ（開幕する）で威勢よく始まり、それに続くピーク（第一幕、第二幕）をゆっくりと作り上げ、結果を決める最後のピーク（大団円）でクライマックスを迎え、問題は解決し、結果を祝う（エピローグ）。私たちの努力は、神業的ではなく、雪だるまのように運動を創り出す。それぞれの目的を達成するにつれ、私たちは次の、より大きな目的を達成するために使うことが出来る、新しい資源を生み出す。小さな成功によって、それに次ぐ成功も可能だと感じることで、動機が、そしてコミットメントが大きくなる。キャンペーンが発展していくストーリーによって、私たちの組織が発展するストーリーは、より信頼できるものに、より成し遂げられるものになる。タイミングは注意深く管理しなければならない。なぜなら、キャンペーンのピークが早すぎると、みんなが疲れ、そして壊れてしまう。そのほかの危険とは、キャンペーンが、ある地域で他と比べて早くヒートアップし過ぎることだ。燃え尽きる人がいる一方で、何も動かない人が出てしまう。ダドリー通り近隣イニシアチブ（DSNI）（訳註：授業で取り上げるケース）では、タイミングがどんな意味があったか？なぜガンジーの「塩の行進」がタイミングについての特によい例なのか？

キャンペーンは、関係性、ストーリー、戦略、そしてアクション戦術を繋げ、それぞれはその次の下積みとなっている。5人のオーガナイザーとキャンペーンを始め、そのそれぞれがハウスマーケティングで15人の地域リーダーをリクルートし（75人）、そのそれぞれが家を訪ね、電話をかける5人のボランティアをリクルートし（375

人）、そのそれぞれが25人の有権者に連絡を取る（9375人）。その過程で、リーダーシップが育ち、署名が集まり、人々が語り合い、集会が開かれ、それが続いていく。1988年のカリフォルニアでのキャンペーンでは、300人のオーガナイザーが11,000人の地域リーダーに、それが100,000の署名に、それが25,000人の投票日のボランティアに、それが750,000人の票となった。それは私たちの推す候補者を大統領に当選させるには満たなかったが、その後複数年に亘る、全米での政治に対する草の根リーダーシップの新たな波を築いた。

キャンペーンには、その最初の時期に「小さな失敗」を受け入れることで学ぶ機会が設けられている。シットキン(Sitkin)が言うように、プロジェクトに「小さな失敗」のための空間を創り出し、新たなことに挑戦する機会を与えることが、参加者がどのように行動するかを学ぶことに欠かせない^[※8]。そして、その組織が全体として、どのように「うまくやるか」を学ぶチャンスとなる。多くのキャンペーンでは、最初に書いた「話」を変えなければいけなくなるとわかっていて、大事な局面において、それを使い始めるのだ。キャンペーンの早い時期を「注意深く」このように使うことは、大きな規模で過ちを起こすであろうことの予見となるにとどまらず、大事なのだ。

戦略にはよくあることだが、複数のキャンペーンが重ね合わさる。それぞれのキャンペーンの目的は、プロローグ、キックオフ、ピーク、クライマックス、そしてエピローグのある「小さなキャンペーン」として見る事が出来る。キャンペーンはまた、はっきりした領域、地域、またその他の、特定の個人の責任領域などに分ける事が出来る。良いキャンペーンは、複数の運動の交響曲であるとも言える。提示部、展開部、再現部があり、それらすべてとともに、グランドフィナーレに向かっていく。交響曲はまた、多くの異なる声が複数の方法で作用する相互作用からなっているが、全体のコーディネートが、成功する演奏に欠かせないものだ。もしこれが大げさな例えに思え

るのなら、ジャズアンサンブルに例えるのもいいだろう。

キャンペーンのフェーズとは？

キャンペーンの各フェーズ（基礎作り、キックオフ、ピーク、最終ピーク、課題解決）では、リーダーシップの発展とともに、関係性、動機付け、戦略的そして行動の戦術を戦略的に統合する。＃2のキャンペーン図を使い、私たちが扱ったケースや、自身のプロジェクトに同様の変遷を探してみることに。

基礎作り

基礎作りの時期は、キャンペーンを立ち上げるための能力（パワー・トゥー）を創り出すことがゴールである。基礎作りの時期は、「下書き」から始め、どの範囲でどの程度実施するかによって、数日、数週間、数年続くかもしれない。例えば、農場労働者のボイコットキャンペーンの基礎作りでは、3年間以上かかった。基礎作りの時期では、関係構築戦術に重点が置かれ、一対一のミーティング、ハウスミーティング、サポーターの小さなグループでのミーティングなどが典型的なものである。解釈的戦術（訳註：キャンペーンの物語を考え、伝える戦術）には関心を明らかにするための熟議、問題を定義すること、問題を課題に落とす方法を見つけ出すこと、地域の調査、計画のデザインなどが含まれ、キャンペーンのストーリーを最初に形づくる。この時期、どんなアクション戦術が最も活用できるだろうか？（物事が性急にヒートアップするのを防ぎつつ、可能な限り広い基礎をつくりたい、ということをお忘れのように。）この時こそ、資源を明らかにし、調査を行い、小さな問題（クレーム）を処理し、個々のケース（協働）を取扱い、それを繰り返し続けていく。これはリーダーシップの発展にとって重要な時期である。創始期のリーダーたちは、臨時のオーガナイズ、スポンサー探し、キャンペーン委員会を行うだろう…これはあなたのキャンペーンの最初の段階を共に取り組む、暫定的なリーダーシップ・グループである。

キックオフ

キックオフはキャンペーンが正式に始まる時である。誰かが宣言することなしに、キャンペーンは存在しえず、もしくは消えて行ってしまう。キックオフの日付を決めることは、緊急性に迫られての集中と、物事を動かすのに必要なコミットメントを創り出す。これは、創始期のリクルーティング、プランニング、資料の準備などの締切になる。キックオフの典型的なものは、初めに関心をもち、動員された人ならだれでも参加できる、大きなミーティングや集会である（関係構築戦術）。そこでリーダーシップが公認され、キャンペーンのストーリーが語られ、計画が批准され、プログラムが承認される（解釈的戦術）。アクション戦術に関しては、申込みを集め、ミーティングを開き、電話をかけ、パンフレットを手渡すといったコミットメントが生まれる。キックオフは、キャンペーンの責任者へ、リーダーシップの権威を公式に委任する締切でもある。短いキャンペーンのキックオフは一回である。3年に亘ったブドウのボイコットでは、毎年春にキックオフを行った。

ピーク

キャンペーンは何回ものピークを経て進んでいく。各ピークはその前に起きたことの上に起こっていく。それぞれのピークの境目を超えるにつれて、がんばりの爆発を創り出し、より高い能力レベルにブレークスルーすることが出来る。課題図書の例で、私たちはオーガナイザーリクルーティング、選挙区リーダーリクルーティング、有権者特定、家の看板の配布、選挙日の組織、そして総投票数の目標を立てた。あなたも読んだ様々な行進において、ピークとは何だっただろうか？モンゴメリー・バスボイコットにおけるピークは何だっただろうか？ダドリー通り近隣イニシアチブ（DSNI）キャンペーンの中にピークはあっただろうか？プログラムが展開していく中で、関係構築戦術がリクルーティング、トレーニング、委員会の拡大、節目の「大きなミーティング」等のピークに貢献する。ペロシ（Pelosi）キャンペーンにおいては、毎週土曜の午前の集まりがあり、新しい地域のリーダーを承認し、有権者へのコンタク

トの結果を発表し、特別なトレーニングを行った。解釈的戦術では、ピークは課題の発展、行動とその反応の解釈に注力する。サービスが広がり、鍵となるイベントが開催され、または衝突が拡大するにつれてますます、アクション戦術が注目の的となる。リーダーシップの発展は、より大きな責任が委任され、トレーニングが続き、より多くの人が計画に関わるのと共に続いていく。この時期を通して、キャンペーンを導く方法は、サポートを広げるため、課題をより先鋭化するため、コミットメントを更新するための新たな方法を見つけていく中にある。それはまた、インスピレーションを喚起しながら、かつ達成できるピークを考案し、そして達成できなかったピークから回復することである。

最終ピーク

キャンペーンの「ピーク」は、最も動員のある時に訪れるべきである。ただ、いつもそのようになるとは限らないが。私は以前、キックオフが「ピーク」となったキャンペーンを仕掛けたことがある。リーダーシップはバラバラになり、模範的な活動に沿う能力も失っていった。いくつかのケースでは、選挙のキャンペーンのように、最終ピークのタイミングは予測可能である。他のケースでは、キャンペーンをリードする人が最終ピークを選ぶことが出来る。チャベス（Chavez）によるサクラメントへの行進、または彼の28日の断食、ガンジーによる塩の行進、セルマからモンゴメリーまでの行進では、その最後に「自然発生的な」ピークがあり、すべての人それぞれに「危機感」のようなものをもたらした。ピークに達するように動かされた（たとえそれが直接的に反対派に向けられたものでなくても）資源が、多くの能力を生み出したため、反対派は応答せざるをえなかった。農業労働者によるボイコットでは、シェンリー社（Schenley Industries）がとても不安がっていたので、サクラメントに到着した時は、彼らに焦点をあてた。そのため、更新が到着する5日前に、シェンリー社は組合とサインを交わしていた。この勝利によって、10,000人が次のボイコットへの準備万端の状態で見え、行進の最後

が本当のピークとなった。その他では、最終ピークはキャンペーンで役割を果たしているすべての人のアクションとリアクションから出現する。最初の数人のブドウ農家が契約にサインしたことにより、力強い推進力が創り出され（私たちもそれを加速するよう動いた）、そして3か月後に業界全体がサインするまでに大きくなった。関係構築戦術は、大きなミーティング、大集会、行進などが含まれる。解釈的仕事は、キャンペーンにピークの成功をもたらすのに不可欠であり、適切な動きと最も説得力の解釈的なイベントを熟考することである。最終ピークとは、アクション戦術のプログラムなのである。

解決

キャンペーンは勝つか負けるかである。キャンペーンの効果は、それが明確で、計測でき、説明できる結果を達成するためのコミットメントであるという事実から生まれる。勝利は、ただの異議申し立てだけのことではない。連携して取り組む仕事であれば、勝利は、決まった日までに新たなチャータースクール（訳註：親や教員、地域団体などが、州や学区の認可（チャーター）を受けて設ける初等中学校）設立し、決まった人数の生徒を入学させること、または（特定の目的を持った）3か月のプログラムを成功のうちに完了することを意味する。失敗のリスクを冒してのみ、成功を可能にするコミットメントを生むことが出来る。このようにして私たちは、契約を結ぶ相手に対して説得力を持つ。しかしながら、キャンペーンを終えることは、勝利の時、または敗北の時にも、どうすれば成功するのかを学ぶことを意味する。勝利の時成功するためには、いつ勝ったのかを意識しなければならない。アリンスキー（Alinsky）は、オーガナイザーとは、動かすためにどのように分裂させるかを知っているが、決着させるために分裂を取めることができる、うまく統制された統合失調症者のようでなくてはならない、と言う。キャンペーンの熱の中では、自分の立場の「清らかさ」を、同志の関心と混同しやすい。ブドウ農家がついに組合と契約する準備ができたとき、戦いを長引かせないよう、私たちに

にとって重要だった課題について妥協せざるを得なくなかった。すべてに勝たなくとも、私たちは勝ったのだということに気づくため、深刻な解釈の作業を必要とした。一方で、どのように負けるかを知ることは重要である。「負けるが勝ち」というふりをしてはならない。例えば、「私たちは選挙には勝てなかったけれど、それはあまり関係ない。なぜなら、いずれにしてもそれはそんなに重要じゃなかったから」というように。誰もそれを信じてないし、捧げられたコミットメントの価値を奪うことになる。負けは負けであることを認め、しかしそれを文脈の中に置き、何が起こったのかを解釈し、責任を受け入れ、貢献した人を認め、そして次に来るものに備えなければならない。勝っても負けても、キャンペーンはいつも、評価、祝福、そして準備をもって幕を閉じられるべきである。勝ったときは、しばしば祝福に集中してしまい、なぜ勝ったのか、何が正しく、何が間違っていたのか、そして貢献した人たちを認めることを忘れてしまう。負けたときは、評価を行うことはあっても、よく働いたこと、コミットメント、リスクを冒した意志と達成したことについて祝福することはないかもしれない。キャンペーンについて大事なことは、「次」があり、それに対して準備をすることが重要だということだ。もしくは、多くのレッドソックスのファンがこう言っているのを聞いたことがあるだろう。「次のシーズンまで待つだけさ！」

- ※1 Albert Hirschman, (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, (Cambridge, Harvard University Press), p.16.
- ※2 C. Alderfer, (1972), *Existence, Relatedness and Growth*. (New York, Free Press).
- ※3 J. Bruner
- ※4 R. Emerson, (1962), "Power-Dependence Relations." *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- ※5 B. M. Loomer and Jean Baker Miller, (1976), "Two Kinds of Power," The D.R. Sharpe Lecture on Social Ethics, October 29, 1975." *Criterion* 15(1): 11-29.
- ※6 J. Gaventa, (1982), *Power and Powerlessness: Quiescence and rebellion in an Appalachian Valley*. (Champaign, IL, University of Illinois Press).
- ※7 Gould, S. J. (1987). *Time's Arrow, Time's Cycle: Myth and metaphor in the discovery of geological time*. (Cambridge, Harvard University Press).
- ※8 Sim Sitkin, (1992), "Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses", *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, (pp. 231-266).

質問

1. あなたの同志を中心に配置した、プロジェクトのマップを描いてみよう。あなたのリーダーシップをどう描くか？ 反対派は？ 支援者たちは？ その他の人々は？
2. あなたの同志の、価値観や関心に対するどのような困難を扱いたいのか？ 彼らはなぜオーガナイズिंगをしたいと思うのか？ どうしてそうだと思うのか？ オーガナイズिंगをすれば、どんな結果がもたらされるのか？
3. あなたの変革の仮説は？ あなたのゴールを達成するために、なぜパワーをオーガナイズする必要があるのか？ あなたの同志は、それらの結果を達成するために必要なパワーをどこから得ることができるのか？ パワーウィズ（Power with）か、パワーオーバー（Power over）か？ 彼らはどのように、彼らの持つ資源を必要な力に変えるのか？
 1. あなたの同志の「関心」は何か？
 2. これらの「関心」を扱うのに必要な資源を持っているのは誰か？
 3. 「資源」を持っている人の「関心」は何か？
 4. 同志が持っている「資源」で、これらの「関心」に影響を与えるものは何か？
4. パワーの3つの顔について、あなたのプロジェクトにおいて何か気付いたか？ あなた、もしくは他の人がそれらを明らかにするためにできることはあるか？
5. あなたのプロジェクトがキャンペーンに発展していくことを想像できるだろうか？ キックオフはいつになるか？ 最初のピークはいつになるか？ いつ最終ピークを迎えるか？ 最終ピークの後、それまで出来なかった、どんなことが出来る新しい能力を創り出すことができるのか？

Week 3

What Is Public Narrative?

パブリック・ナラティブとは？

私は何を為すべきなのか？ 私のコミュニティは何を為すべきなのか？ 私たちは「今」何を為すべきなのか？ これらは少なくとも、燃える低木の元でのモーゼと神の会話と同じくらい古いものである。なぜ私なのか？ 彼の民を自由にするよう求められ、モーゼが尋ねた。誰が——もしくは何が——私にそれを求めているのか？ なぜこれらの人々なのか？ そもそも彼らは誰なのか？ そしてなぜ今ここ、この場所で、なのか？

リーダーシップを実践すること、すなわち、不確かさに向き合いながらも、他者が目的を達成することが出来るようにするには、「心」と「頭」と「手」、つまり、動機、戦略、そして行動を携える必要がある。パブリック・ナラティブは恐れより希望を、疎外感より共感を、そして自信喪失より自己肯定を沸き起こらせることによって、注意を払ってとる対応に必要な感情の資源にアクセスするために使われる。リーダーたちは、なぜリーダーをしているのかを説明する価値観について伝える「ストーリー・オブ・セルフ」と、彼らのコミュニティが共有する、生きた価値観をもたらす「ストーリー・オブ・アス」、その価値観に対して緊急性が高く、行動を必要とする困難があることを伝える「ストーリー・オブ・ナウ」の語り方を学ぶ。自己（セルフ）と他者、そして行動の関係を明確にすることはまた、私たちの倫理的な伝統の核心でもある。一世紀のラビ・ヒレル (Rabbi Hillel) によるエルサレムの賢人が記しているように、「もし、私が私のためにあるのでなければ、私は誰なのか？ 私が私のためだけにあるのなら、私は何なのか？ そして、もし今でなければいつなのか？」ナラティブとは、個人やコミュニティや国家が選択をし、アイデンティティを形成し、行動を喚起するための推論的なプロセスである。私たちは、「頭」と「心」を引き込むためにナラティブを用いるため、どう行動するか説明し、インスピレーションを引き起こすものであると言える。また同時、にナラティブは、私たちに行動「しなければならない」ことを教えるだけではなく、「行動する」動機づけを与え、そしてそれゆえに「手」も同様に引き込んでいく。

1964 年、ハーバード大学での 3 年目を終えようとしているとき、私は初めて、自分自身にこれらの質問を投げかけた。私は公民権運動に活発にかかわっており、ミシシッピ州のサマープロジェクトでボランティアをしていた。そこで私は、その後 28 年間にわたって追求することになる使命を見つけた。それは、移民の農場労働者や、地域組織、労働組合、選挙政治をオーガナイズすることであった。

1991 年、自分の仕事に対する理解を深めるため、ハーバード大学に戻り、1964 年から 92 年までかかって学部を卒業し、1993 年に行政学で修士を取得し、2000 年に社会学で博士号を取得した。ケネディースクールの講師となった時、教師、学者、そして提唱者になるという二つ目の使命を発見した。そして私は、最初の道に自分を導いたのと同じ、人生の経験に根付いた価値観によって動かされていることに気付いた。それは、ホロコーストでの経験、そしてユダヤ教の過ぎ越しの祝い（出エジプトを記念する祝宴）と共に育ち、奴隷から自由への道のりを一つの世代から次に教えるという挑戦をしたユダヤ教指導者、教師としての両親の仕事であり、批判的な視点と若者の希望に満ちた心である。

近年学者たちは、心理学、社会学、政治学、哲学、法学、神学、文学、そしてアートを含む広範な分野でナラティブを学問として取り扱っている。職業人たちも、軍隊、官庁、法曹、政治、ビジネス、アートを含む現場でナラティブを実践している。このアプローチは、ナラティブについての私たちの自然な理解、各学問分野をまたいだ分析、そして様々な職業をまたいだ実践に基づいている。

5 年前、私たちが個々人として、一つの文化として、そして国家として直面している大きな挑戦は、公の価値観を表現する力、そこから勇気を得る力、そしてそれに依拠して行動する力を取り戻すことであると確信し、私はこのアプローチを、私たちの価値観を行動に変える方法の学び方としてデザインした。その教授法は、「セルフ」「アス」

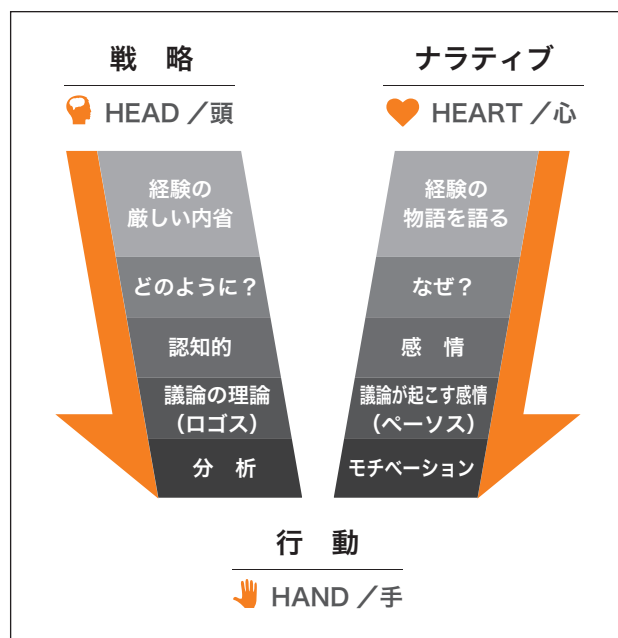
「ナウ」の組み合わせからなるパブリック・ナラティブの性質に基づいている。パブリック・ナラティブのモデルを提示し、ナラティブについての振り返りを行い、互いにコーチすることを学び、そして、私たちが何をしているのかについての実践的かつ分析的な理解に基づく評価の仕方を学ぶ。パブリック・ナラティブは演説・パブリック・スピーキングではない。ジャヤンティ・ラヴィというインドから来た私の学生はこう言った。この講座は、「見せかけの輝き」をどうまとうかではなく、「内にある輝き」をどう引き出すかを教えるものである。

認知、動機そして行動： なぜ、どのように、何を： 心、頭そして手

心理学者のジェローム・ブルナー（Jerome Bruner）は、私たちは世界を分析的な方法とナラティブな方法で解釈しているとしている^{【※1】}。認知的に世界を位置づけるため、私たちはパターンで認識し、つながりを認知し、関係性を試し、経験的な仮説を持っている。それが分析の領域である。しかし私たちはまた、世界を情緒的に位置づけ、経験、物質そして象徴を私たちにとって良いか悪いか、恐れるべきものか安全なものか、希望となるか失望となるかなどを、コード化している。目的を持った行動について考えるとき、私たちは自らになぜ、どのように、という二つの問いを立てる。分析は「どのように」という質問に答えやすくしてくれる。機会を見つけ出し、費用の比較などをするために、私たちはどのように資源を効果的に使うべきか。しかし「なぜ」という質問—なぜこれが重要なのか、なぜ私たちはこれを気に掛けるのか、なぜ私たちはこちらの目標に他のものより価値を置くのか—については、ナラティブに頼る。「なぜ」の質問というのは、なぜ私たちが行動「しなくてはならない」と考えるかではなく、私たちはなぜ行動「する」のか、何が行動に掻き立てるのか、私たちの動機、価値観に着目する。あるいは、聖アウグスティヌス（St.

Augustine）がいうように、義務としてのよいことが何かを「知る」ことと、動機の源泉として「よきことを愛する」ことの違いである^{【※2】}。目的をもった方法で手を動かすためには、頭と心を引き込むことが必要であり、それが行動の領分である。

「知る」ための二つの方法



価値観、動機、行動

行動を喚起する「動機」を理解するために、「感情」という言葉と、動機と感情の共通する語源である「動くこと (to move)」という言葉について考えてみよう。心理学者たちは、「感じたこと」として経験される私たちの感情から得られる情報は、私たちの呼吸や体温が変わることから、ある意味、生理学的であり、また、それによって私たちが前進したり、逃げたり、立ち上がったたり、座ったりというように動かしているところから、ある意味、行動学的であり、そしてまた、自分たちが恐れ、愛、欲望、喜びなどとして感じていることを表現できるところから、ある意味、認知的であるという。

私たちはまた、感情を通して自分の価値観を認

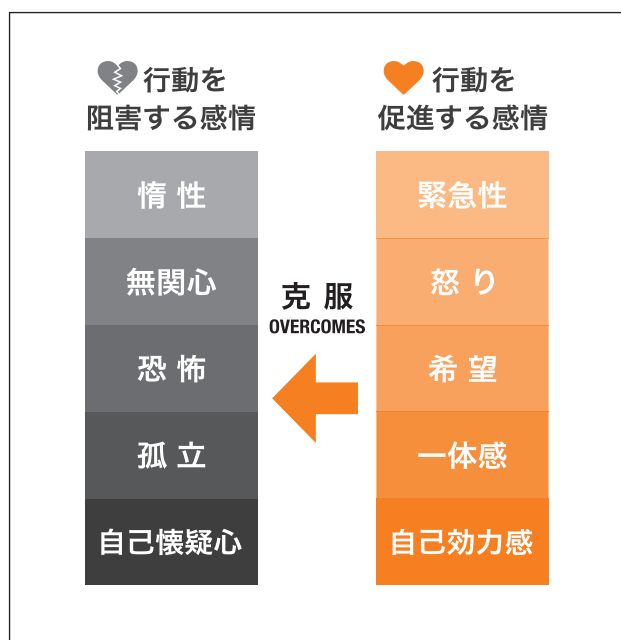
識する。私たちの感情は、論理的な熟考との対比ということではなく、むしろその前提条件として、私たち自身の人生をどう生きるかについての重要な情報をもたらす^{【※3】}。倫理学者のマーサ・ヌスバウム（Martha Nussbaum）は、私たちは感情を通して価値観を感じるため、感情の情報なしに倫理的な選択をすることは無駄なことだと言う^{【※4】}。彼女は、脳の感情を司る部分である扁桃体に傷を負っている人たちに関する研究を論拠としている。決断を迫られたとき、彼らは次々に選択肢を思いつくことはできるが、決めることはできない。それは、決断が結局は価値観の判断に基づいているからだ。そして感情をもつことが出来なければ、行わなければならない選択に方向づける価値観を感じる事が出来ないのである。

心ある行動を阻害する感情があれば、一方でそういった行動を促す感情もある。政治学者のジョージ・マークス（George Marcus）は、感情と目的を持った行動の関係を探求し、二つの神経生理学的システム、監視と配置、について指摘した^{【※5】}。私たちの「監視システム」は、私たちが「見たい」ものと実際に「見る」ものを比較しながら例外を探し、例外が見つかった時に、それを不安に変換する。マークスは、この感情的な合図なしには、私たちはただ惰性で生きてしまうのだという。私たちが不安を感じる時に、「おい！ 注意しろよ！ 廊下に熊がいるぞ！」と自分自身に伝える方法が感情的な合図なのである。そこで大きな問いとなるのが、その不安にどう対処するかである。問題は、私たちが不安には恐怖をもって反応するようにできており、私たちは「それ」に気づかれないよう、逃げ、遠ざけ、もしくは凍り付いてしまうことである。田舎を放浪する隔離された小集団であれば、この反応はかなり建設的かもしれない。一方で、より大きなコミュニティを形成し始めたときは、もっと目的を持った、そして主体的な「返答」をもった「反応」で、この恐怖に対応する方法を見つけるようになる。数々の方法の中で重要なのは、物語を使うことだ。なぜなら、物語は困難な時について語られており、私たちは物語の主人公と一体となることができる

ので、彼もしくは彼女が感じることを感じ、恐怖を凌駕する希望の源泉を感じる事ができ、それゆえに、彼らは、恐怖を凌駕する希望をもって対処しようとするときの私たちの資源となる。私たちが希望にあふれていれば、好奇心はきっかけとなりやすくなり、学びと創造的な問題解決をもたらす探求へと繋がっていく。だから、行動について考える準備が整っているかどうか、行動をうまく考える能力、そして熟考に基づいて行動する能力は、私たちがどう感じるかにかかっているのである。

リーダーシップは、目的をもった行動に他者を巻き込む際、行動を阻害する感情に立ち向かい、行動を促進する感情を動かすことを必要とする。これは感情的な不一致を生む可能性があり、それは行動することによってのみ、解決され得る。オーガナイザーたちはこれを「動揺させること（agitation）」と呼ぶ。例えば、上司（先生、親、雇用主）を怒らせることに対する恐れは、自分が彼らに依存しているために生じるのであるが、上司が自分の自尊心を傷つけた時、その恐れと自尊心が衝突することもある。上司に立ち向かうほどの怒りを感じる人もいれば、自分のプライドをぐっと抑える人や、その衝突について指摘したオーガナイザーに反発する人もいる。どの選択も犠牲を伴うのであるが、ある選択肢が、他のものよりもその人の関心を表すことになる。

次の図が表すように、「惰性」——習慣的なものの安心感——が、行動の必要性のサインを見えなくする一方で、「緊急性」と、時に「怒り」は私たちの注意を引く。「恐れ」は私たちを麻痺させ、行動しないことを正当化しようとする。私たちは「自己懐疑心」と「疎外感」によって満たされ、絶望による犠牲者となる。一方で、「希望」は私たちを鼓舞し、「自尊心」（「あなたは変化を起こすことができる」）、「一体感」（「愛」、「共感」）とともに、私たちを行動に導く。



私たちの関心をとらえる緊急性は、新たな行動の余地を生み出すが、これは時間のことではなく、優先順位のことである。明日までに解決しなければならない問題の緊急性は、残りの人生で何をすべきかを考えだす重要性にとって代わる。重病の家族に会うことの緊急性は、次の仕事の打ち合わせに参加することによって代わる（もしくは、そうすべきである）。有権者を重要な選挙に向かわせるために一日を捧げることは、家計を見直すことの重要性にとって代わる。コミットメントとエネルギーの集中は、新たなことを始めるのに必要であり、緊急性を創り出すことは、しばしば、必要なコミットメントを集める方法となる。

では、惰性のいところ、「無関心」についてはどうだろうか？ 無関心に抗するのは、「怒り」である。単なる怒りではなく、不正に対する激怒や憤りである。建設的な怒りは「あるべき状態」と「現状」の違いを経験することによって生まれてくるのであるが、それは自分の倫理観が侵されたときに私たちが感じることでよく似ている【※6】。社会学者のビル・ギャムソン (Bill Gamson) はこれを、「正当性の枠組み」に對置する「不公正の枠組み」を用いて説明する【※7】。また、「道徳経済」の学者たちは、人々はめったに不平等に抗うことはないが、「不当な」不平等に対しては抗議することを指摘している【※8】。言い換えれば、私たちの価値観、

道徳的な伝統、そして個人の尊厳の感覚は、行動を動機付ける決定的な源となりえるのである。

では、行動に対する「恐れ」ではなく、「勇気」は、どこで見つけることができるだろうか？ 恐怖をもって反応しなければならない事柄を取り除こうとすることは愚かである。なぜならそれは、私たちの恐れの原因を私たちの心の中ではなく、私たちの外に置くことになるからである。自分たちを「恐れ知らず」にすることが、「脳ではなく神経」に基づいて行動することを意味するのであれば、それは逆効果である。リーダーたちは、反対派が脅してきたり、支持をせがんでくると警告することで、人々に耐性をつけることができる。リーダー達にはこういった態度が期待されるのだということ自体が、反対派の態度をより予想できるものにし、以前ほど恐れるに足らないものであることを明らかにする。しかし現実には、恐れがあるにも関わらず行動する選択をすることは、勇気を意味する。そして、私たちが勇気を見出すのを助ける感情のうち、最も重要なものは「希望」である。

希望を得るために、私たちはどこへ行くのだろうか？ 希望の源の一つは、「信頼できる解決策」の経験であり、どこかで起こった成功について知ることのみならず、小さな成功、小さな勝利の直接的な経験である。また別の、多くの人にとって重要な希望の源とは、伝統的な信仰、精神的な信条、文化的な伝統、そして道徳的な理解にある。多くの素晴らしい社会的な運動——ガンジー、公民権運動、そしてポーランドの連帯——は、宗教的な伝統から強さを引き出しており、今日のオーガナイズングの多くは、信仰によるコミュニティで起きている。関係性はまた別の希望の源となる。私たちは誰もが、近くにいるだけで希望で満ちた状態になる人々を知っている。「カリスマ」は、人々が彼ら自身を信じるようになることで、人々を希望で満たす能力がある人であるといえる。「肯定的な感情」の役割について探求し始めた心理学者たちは、「希望の心理学」に特に注目を寄せている【※9】。より哲学的には、12世紀のユダヤ人研究者モーシェ・ベン＝マイモーン (Moses

Maimonides) は、希望とは、「起こりそうという必要性」と対照的に「可能性のもっともらしさ」を信じることでありとしている【※10】。ゴリアテが勝つであろうということはいつも「起こりそう」である一方で、時にはダビデが勝つこともまた、事実であり、私たちが人生の中で経験する「できる」という感覚も同様である。希望は可能性の感覚から生まれ、私たちを確かさの呪縛から自由にする。

リーダーは、他者の自己効力に注意を傾け、「あなたは変化を起こせるのだ」という感覚を生み出すことで、自己懐疑心と立ち向かう。この感情を生み出す一つの方法は、人々ができないことなく、できることの観点から、行動を形づくることである。オーガナイザーが新たなボランティアたちが各自 100 人をリクルートする計画を作っている、見本やトレーニング、コーチングを用意しなければ、ボランティアの人々の中にただ、深い自己懐疑心を生むだけである。中身の無いお世辞ではなく、本当に達成したことに基づく承認は役に立つ。言い換えると、「責任」抜きには本当の承認はあり得ないのである。責任は信用が足りないことを示すのではなく、責任はその人が本当に大切なことをしているということの証である。

最後に、リーダーは「親しまれている」という感覚や「一体感」を経験するとともに、「疎外感」に対処しなければならないこともある。その役割を担うのが、大きな集会、お祝い、歌、お揃いの衣装、そして共有言語である。

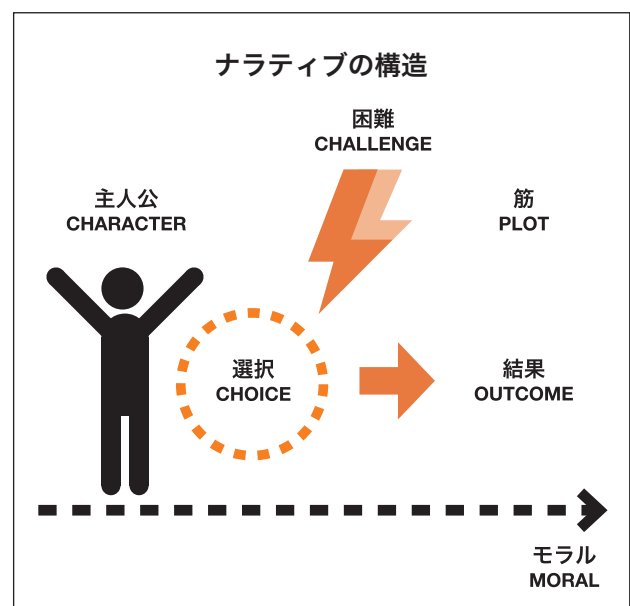
しかしながら、私たちの感じ方というのは、ときとして、現在との関係性は少なく、どちらかというと過去に学んだことと関係している。あなたが4歳の子供のとき、ブランコで遊んでいると、より大きな子供があなたを落とそうとする。両親のところに走って行って助けを求めるが、両親はそれを笑い飛ばす。その瞬間、あなたは怒りと恥を感じ、両親は気にかけてくれないのだと確信する。この時、あなたは他者に頼るのは悪い考えだと学ぶのだ。大人になって、賃金カットに対して何をするかを考えたとき、過去の経験から、あな

たは他の労働者たちが抵抗するのに加わろうとしないかもしれない。他者に頼ることを恐れ、そして自分自身に、賃金カットは当然だと思いこませようとさえするかもしれない。もし、あなたのものにオーガナイザーがやってきて、労働組合と共に行動すれば、雇用主が賃金カットをするのを止められると告げた時、もしあなたがその恐怖に支配されたままであれば、オーガナイザーはあなたにとって脅威となり、彼女の訴えに疑いをもち、そして彼女の提案は見込みがないと思うだろう。

したがって、リーダーシップを実践する際には、異なった経験の中に根付く一組の感情（もしくは価値観）を引き出し、感情の対話（心の対話）に引き込む必要がある。この心の対話は、理性を失わせるということではなく、絶望によって見捨てられた選択肢を取り戻すことを可能にするのである。

ストーリーの力

私たちは、ストーリーという推論的な形式を通じて、価値観を行動に変える。ストーリーは「話の筋」、「登場人物」、「モラル」の3つの要素からなる。その効果はストーリーを語る際の設定、環境によってことなる。誰がストーリーを語るのか、聞くのは誰なのか、どこで語るのか、なぜその場所なのか、そしていつ語るのか。



筋

「話の筋」によって私たちは引き込まれ、興味を惹かれ、注目する。「朝起きて、朝食を食べ、そして学校にきました。」これは筋だろうか？なぜそう言えるのだろうか？なぜそう言えないのだろうか？

ではこちらはどうか。「今朝、朝食を食べているとき、屋根から叫び声が聞こえてきました。まさにその時、外の、自分の車が止めてあった場所を見ると、車がなくなっていたのです！」さあ、何が起こるだろうか？先のものと違いは何だろうか？

ストーリーが始まると、主役は望ましい目的のほうに進む。しかしそこに、何らかの困難が現れる。突然、計画は白紙になってしまう。彼はどうすべきか考えなくてはならない。これが、私たちが興味を惹かれる時である。私たちは、何が起きるのか知りたくなる。

しかし、なぜ気になるのだろうか？

大なり小なりあるが、予想外のことに対処することは、私たちの人生の手ごたえを決める。映画のチケットが売り切れている。仕事を失いそうになっている。夫婦関係が今にも破局しそうである。私たちは絶えず、予想できないことや、これからしようとしていることに向かい合っている。では、私たちの周りの最も不確実なものの源は何だろうか？それは他者である。多くのストーリーにおける主題は、他者とどうかかわるか、ということである。

人として、私たちは過去を思い出し、未来を想像して、現在における選択をする。これが「主体性」ということである。しかし私たちは習慣から行動するとき、選択をしない。習慣に従うだけだ。習慣が壊れたとき、ガイドラインが明らかでなくなったとき、誰もどうすべきか教えてくれないときに初めて、私たちは本当の選択をし、そして私たち自身の人生の、コミュニティの、そして将来

の創造者となる。そして私たちは自らの運命の主体となるのである。これらの瞬間は、心が浮き立つものであると同時に、恐ろしくもある。

話の筋は「困難」、「選択」、「結果」という3つの要素から成る。筋に注意を払うことは、私たちが予想外のことに対処することを学ぶ方法である。多くの親たちは小さな子どもたちといるとき、ストーリーを語ることで多くの時間を過ごしていると研究者たちは明らかにしている。家族の物語、子どもの物語、ご近所さんの物語。ブルーナーはこれを主体性のトレーニングだと表す。不確実なことに直面した時、どのように選択するかを学ぶ方法であると。そして不確実なことに對する私たちの好奇心は果てしなく、何十億ドル、そして数えきれないほどの時間を映画、文学やスポーツに費やしている。また、宗教的な儀式、文化的な活動、そして国民の祝日などは言うまでもない。

登場人物

ストーリーには筋が必要だが、それは私たちが登場人物に共感を感じることで機能する。主人公に対する共感的な認識を通して、私たちはストーリーに対する感情的な満足感を得る。これが、ストーリーが私たちの手ではなく、心に何かを伝えるのだと知るところである。アリストテレスがギリシャの悲劇に描いたように、主人公の経験が、私たちを感動させ、あるいは、私たちを開眼させる^[※11]。議論というものが、証拠、論理、そしてデータで説得するものであるのに対し、ストーリーは、感情的な一体感によって説得するものである。あなたは、どの登場人物にも共感を持てない映画を観たことがあるだろうか？ だとしたら退屈だろう。時には、何となく「私たちみたい」な主人公に一体感を感じることもある。例えば、アニメのロードランナー（コヨーテではなく）のような。また時には、自分にとてもよく似た主人公に共感を感じることもある。友人、親戚、ご近所さんについてのストーリーなどである。時に、ストーリーの主人公は「私たち」である。私たちは展開していくストーリーの真ただ中にいる自分を見つけ、その結果の作者は私たちである、というよ

うに感じるのである。

モラル

ストーリーは「教え」である。私たちは誰もが、「そしてこれが、このストーリーの教訓である」という締めくくりを聞いた覚えがあるだろう。誰かがストーリーを語り始め、それが続き…続き…続き…というようなパーティーの場にいたことはないだろうか？誰かが「言いたいことは何なの？」と言う。（もしくは、言いたがっている。）私たちは主張を伝え、そして返答を喚起するために、ストーリーを展開するのである。

よいストーリーのモラルは感情的に、概念的な理解だけでなく、経験に基づいて理解でき、そして頭だけではなく、心で学ぶことができる。概念的なものとしてのみ提示されると、多くのモラルは陳腐なものになってしまう。「短気は損気」と言葉で言っても、急ぎすぎてすべてを失ってしまった時の感情的な経験を伝えられないが、ストーリーを通してであれば、その感情を思い出させることができる。また、モラルから詳細な戦術的情報を得ることはできない。ダビデとゴリアテのストーリーは石弓の使い方を教えてくれるからといって、このストーリーを再び語ることはしない。このストーリーが教えることは、勇気、資源と想像力を持った「小さな男の子」が、「大男」、特にゴリアテのような傲慢な大男を、打ち負かすことができるのだということである。私たちはダビデの勝利によって、彼の怒り、勇気、そして資源と私たちの人生に対する希望を感じる。このように、ストーリーは私たちの感情の押さえつけ方ではなく、使い方を教えてくれる。だから私たち自身が困難と直面した時、主体性をもって行動することができるのである。

ストーリーはまた、「正しい」やり方で行動することを教えてくれる。それは単に例えと図例ではない。それらが上手く語られたとき、私たちは「話の肝」を経験し、そして希望を感じる。私たちを動かすのは、そのような言葉ではなく、経験である。なぜなら、私たちが行動することが「肝」

だからである。

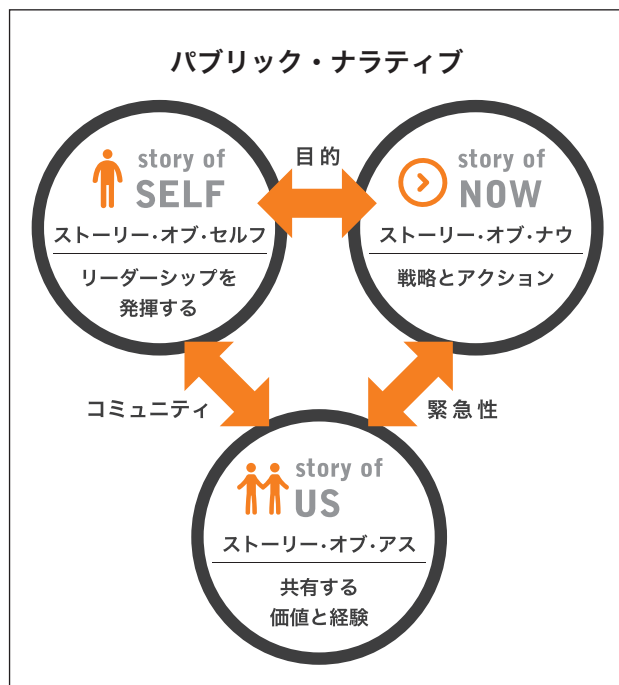
設定

ストーリーが語られた。ストーリーというのは、言葉やイメージ、フレーズが脈絡なく連なったものではない。ストーリーは、メッセージでもなければ、使い勝手の良いビデオの切り出しでも、商標でもない。しかしながら、美辞麗句の断片でできたこれらのものもストーリーをヒントに作られる。ストーリーを語ることは、基本的には関係性に基づいている。ストーリーを聞きながら、私たちはそのストーリーを吟味するが、そこに感情移入しやすいと思えるかどうかは、話し手次第である。ストーリーを聞く際、私たちは、これは話し手自身のストーリーだろうか？ というように、友人、同僚、もしくは家族の話だろうか、という観点から吟味する。一方で、これは、特定の時間や場所、ものに焦点を当てないストーリーなのだろうか、というように思えた時には、私たちは一歩下がる。これは私たちが共有するストーリー（もししたら聖書のなかの話）だろうか、と思えたなら、私たちは話し手との距離を短く感じるかもしれない。ストーリーテリングとは、価値観について、私たちが互いにやり取りする方法である。私たちは互いに経験を共有し、助言を求め合い、安心感をあたえ合い、行動に奮い立たせる。

パブリック・ナラティブ： セルフ、アス、ナウ

リーダーシップには、特に社会的変化のためのリーダーシップには、新たな公のストーリーを語ること、もしくは古いものを適応させることが求められる。ストーリー・オブ・セルフ、ストーリー・オブ・アス、そしてストーリー・オブ・ナウである。ストーリー・オブ・セルフは、あなたに行動をもたらす価値観について伝える。ストーリー・オブ・アスは、行動の動機を高めたい相手と共有する価値観について伝える。ストーリー・オブ・ナウは今行動が求められる、自分たちの価値観に対する緊急を要する困難について伝える。社会的な運動

に参加することは、その人のストーリー・オブ・セルフ、アス、ナウの再定義をもたらす。しかし同時に、気力がくじけてしまいそうな不確実な世界へ入っていくことになるため、希望の源を持つことは重要である。説明のため、2004年7月の民主党党大会におけるオバマ議員のスピーチを例に出す。



ストーリー・オブ・セルフ

ストーリー・オブ・セルフを語ることは、あなたが誰であることを定義する価値観を共有する方法である。抽象的な原則ではなく、生きた経験として。私たちはストーリー・オブ・セルフを選択の時について組み立てる。困難に直面し、選択をし、結果が出て、そしてモラルを学んだ時である。私たちが動機付ける価値観について、選択の数々から選び、そして何が起こったかを語ることで伝える。ストーリーテリングは社会的な取引であるため、ストーリー・オブ・セルフを聞き手の反響を元に適応させることを学び、私たちは聞き手の記憶と私たちの記憶と同様に引き込む。それによってコミュニケーションがうまくいくのである。似たように、「水を発見したのは誰か？」というイディッシュ（訳註：中央・東ヨーロッパ系ユダヤ人）の謎かけへの答えのようだ。「わからない、しかし少なくとも魚ではない。」ある人は私たち自身

のストーリーの中にいて、それを明らかなものにしてこなかったため、つながっていなかった「点をつなげる」ことができる。

私たちは自分たちのアイデンティティを、あるいは、自分たちのストーリーをつくる。私たちそれぞれがユニークであるのは、私たちが所属するカテゴリー（人種、性別、クラス、職業、婚姻の状況）の組み合わせではなく、私たちの旅、人生の道、私たちそれぞれが教えることのできる個人的なテキストである。

ストーリーは詩のようである。その長さでも、雄弁さでも、複雑さでもないものによって感動する。私たちはその詩が伝える感情や洞察をつかみとる経験や瞬間を通じて、感動する。詳細を具体的に語れば語るほど、聞き手を感動させることが出来、私たちの価値観をより強く提示することが出来る。倫理哲学者であるチャールズ・テイラー（Charles Taylor）はこれを「モラルの源」と呼ぶ^{【※12】}。詩のように、ストーリーは超越的なものへの入り口を開くことが出来る。

ストーリー「について」語ることは、ストーリーを語ることは違う。私たちがストーリーを語る時、聞き手の時間と場所は私たちと共にあり、私たちが見るものを見て、私たちが聞くことを聞き、私たちが感じることを感じる。役者をしている友人がかつて教えてくれたコツは、全体的に現在形で語り、「そして」という言葉を避けることだという。つまり、「私は部屋に入る。暗い。音が聞こえる。」といった具合だ。

ところで、自分の個人的な話は大したものではなく、他の人が気にかかるようなものではない、自分たちについてあまり話すべきではない、と考える人がいる。それとは対照的に、公共的な仕事をする際には、自分がどこから来たのか、なぜこれを行っているのか、どこに向かおうとしているのかなど、私たち自身について公に明かす責任が生じる。公共的な場でリーダーシップを発揮する場合、自分のストーリー・オブ・セルフを語らな

いという選択肢はない。私たちが自らのストーリーを語らなければ、他の人たちは、私たちが望まないような、私たちについてのストーリーを語るかもしれない。それは悪意あつてのことではなく、彼ら自身の経験の中から、私たちに似ていると思う人たちをひっぱり出してきて、理解しようとするからである。

アリストテレスはレトリック（修辞法）には3つの要素——ロゴス、パトス、エトス——があると説明したが、これがエトスである【※13】。ロゴスはその議論の論理、パトスはその議論が引き起こす感情であり、エトスはその議論をしている人の信用性である。つまり、彼らのストーリー・オブ・セルフである。

社会的な運動はしばしば、他の参加者との交流を通して、新たなストーリー・オブ・セルフを語ることが学ぶ「試練の場」となる。社会的変化をめざす活動への参加は、往々にして、批判と希望を「予言的に」組み合わせることによって誘発されているため、ストーリー・オブ・セルフが難しくなってしまうことがよくある。私の言葉で言えば、たいていの運動参加者は世界の痛みと世界の希望についてのストーリーを持っている。そこでもし私たちの痛みのストーリーについてあまり語らなかったとしたら、運動を軌道に乗せるまでにしばらく時間がかかるだろう。また、他の人たちが、なぜ私たちがこれに取り組んでいるのかを理解しようとしているときに、痛みのストーリーが欠落したままにしまうと、信頼性を欠き、残りのストーリーに対する疑問をもたせてしまう。初期の女性運動では、「意識向上」のためのグループ会議への参加を通して、女性たちは、一人の女性として自分自身がどういう存在であるかについて語るストーリー・オブ・セルフを変化させていった。痛みについてのストーリーも共有されたが、希望についてのストーリーもまた語られた。公民権運動では、選挙権を求めることさえも怖がっていた南部（ディープサウス）に住む黒人たちは、それを求める勇気を出すために、互いに励まし合わなければならなかった。そして、勇気を手にし

た途端、彼らは、自分たち自身についての考え方を変え、また、彼ら自身の子供たち、白人たち、そしてお互いの接し方を変え始めたのである。オバマ議員の「ストーリー・オブ・セルフ」では、3つの鍵となる選択について語っている。彼の祖父の、息子をアメリカに留学に出す決意、彼の両親の国際結婚という「稀有な」決意、そして彼を「バラク」と名付ける決意。「バラク」は、祝福を意味し、寛容で寛大なアメリカを信頼した表現である。それぞれの選択は、勇気、希望、そして思いやりを表現している。彼は自分の履歴書を読むのではなく、自分がどこから来て、誰のおかげで今の彼があるのかを語ることで自己紹介をし、それによって私たちは彼がどこへ行こうとしているのか想像することができるのである。

ストーリー・オブ・アス

私たちのストーリー・オブ・セルフは、ストーリー・オブ・アスと重なる。そして私たちは他のどんなストーリーよりも、ストーリー・オブ・アスをたくさん語っていると思われる。私たちは多くの「アス」に参加しており、なかには長期にわたって参加しているものもあるが、そこでストーリー・オブ・セルフが語られるごとに新たなものとなる。また、なかには、ある瞬間に共有された経験を誰かがうまく描写して話すことによってちらりと見えるが、瞬時で終わってしまう「アス」もある。そして、私たちが、楽しい話、悲しい話、祝福の話、後悔の話など、自分たちが共有した時間についてのストーリーを語る時はいつも、共有した経験を思い出し、私たちがもつ価値観の核となる意義を生き生きとしたものにしてくれる。また、ストーリー・オブ・アスは、カテゴリーにもとづくのではなく、経験にもとづくものである。言い換えると、これは、よくある識別マークについての話ではなく、むしろ、「この部屋の中の」他の人たちと価値観を共有した経験についての話である。ストーリー・オブ・アスは、私たちのコミュニティの価値観を明らかにするだけでなく、他のコミュニティと私たちのコミュニティを区別するものともなり、そしてまた、私たちが関わる人たちから期待できることについての不確かさを減ら

すことにもつながる。社会科学者たちに言わせると、「ストーリー・オブ・アス」は集合的なアイデンティティと表現される【※14】。

私たちの文化は、ストーリーの貯蔵庫である。私たちが直面してきた困難についてのストーリー、それらにどう立ち向かったか、私たちがどう生き抜いたかといったストーリーが、私たちの政治的な文化、伝統的な信条などを織り成している。私たちはこうしたストーリーを、民話、歌、宗教的な儀式、そしてお祝いごと（イースター、過ぎ越しの祝い、独立記念日など）といった形で、何度も何度も語っている。そして個人のストーリーのように、ストーリー・オブ・アスは励まし、教え、希望を与え、注意を促す。私たちはまた、古いストーリーから新たなストーリーを編み出す。例えば、出エジプト記は、北アメリカを植民地化した際のピューリタンのよりどころとなり、また、解放運動の中で公民権を求めた南部の黒人たちのよりどころとなった。

人の集まりが「アス」になるためには、共有する経験を通訳する役割を担うストーリーテラーが必要である。例えば、職場では、隣り合って働いていても、関わりが少なく、職場に残ることもなく、職場に早く来ることもなく、一緒に食事をしない人たちはストーリー・オブ・アスを作ることができない。社会的な運動においては、その運動での新たな経験を翻訳することは、重要なリーダーシップの機能である。そして、ストーリー・オブ・セルフのように、ストーリー・オブ・アスも選択のポイントから作られる。立ち上げの時のこと、決断をした時のこと、直面した困難、そして結果、学び、というように。

オバマ議員のスピーチでは、「私のストーリーはアメリカのストーリーの一部である」のくだりで彼のストーリー・オブ・アスに移行し、彼が聴衆（その部屋の人々、テレビを見ている人々、次の日新聞でそれを読む人々）と共有するアメリカ人の価値観を掲げるのである。そして、そもそものところに立ち戻り、この国の創設者たちの選択、

とりわけ平等に対する価値観の宝庫である独立宣言を出発点と位置付け、話し始めた。そして彼は、聴衆と共有する価値観を呼び起こす数々の瞬間について言及していった。

ストーリー・オブ・ナウ

ストーリー・オブ・ナウは、私たちが共有する価値観に対する緊急性の高い困難（もしくは脅威）のうち、ただちに行動が要求されるものを語るものである。私たちはどんな選択をしなくてはならないのか？ 何が危険に冒されているのか？そして希望はどこにあるのか？

ストーリー・オブ・ナウでは、主役は私たちであり、結果をもたらすのは私たちの選択である。勇気、希望、共感を見つけるための「モラルの源」を描き出す。もっとも力強い描写がなされたストーリー・オブ・ナウは、「私には夢がある（I have a dream）」で知られる、1963年8月23日にワシントンDCで行われたキング牧師のスピーチである。忘れられがちなのは、夢の前には悪夢があったということで、白人がアフリカ系アメリカ人に対する約束をきちんと守らないことがその悪夢であった。キング牧師は、この負債はこれ以上持ち越せないとして、「現在の差し迫った緊急性」を語った【※15】。私たちが行動しなければ、悪夢はひたすらより悪い方向に進み（私たちすべてにとって）夢になることはない、と。

ストーリー・オブ・ナウでは、ストーリーと戦略は重なる。なぜかという、希望の鍵となる要素そのものが戦略（「ここからそこへどうやって辿り着くか」の信頼できるビジョン）であるからだ。そこで提示される「選択」は、「よりよい人間になるために皆が選ばなくてはならない」もしくは「このリストの53のことをどれかやらなくてはならない」（どれも小さなこと）といったものにはなりえない。意味のある選択というのは、「私たちは皆、彼らが差別を撤廃するまでバスのボイコットを行うか、行わないか」といったものである。希望は具体的なものであり、抽象的なものではない。では、ビジョンとは何だろうか？

出エジプト記で神がイスラエル人を鼓舞した際、神は「よりよい毎日」というようなあいまいな希望ではなく、「牛乳とはちみつの流れ出る」土地と表現し、そこに辿り着くために何をしなければならぬかを説いた【※16】。

希望のビジョンというものは、一気に物事を展開することを可能にする。希望のビジョンは、あなたがコミットしたミーティングに多くの人々が集まることによって始まることもある。するとあなたは、変えることは可能なのだということを示す、「小さな」勝利を手にする。大きなビジョンの一部として「翻訳」されると、小さな勝利は希望の源となり得るのである。教会では、自分について語る「新しいストーリー」があるとき、それは、絶望が希望へと変わったというような話を共有するような「信仰告白」の形をとり、その経験の重要さは語ることによって高められる。

希望というものは、事実の中にあって見つけ出されるものではなく、私たちが事実に「意味」を与え、そこから見出されるものである。シェイクスピアのヘンリー王は、男たち自身の別の在り方を提示することによって、彼らの心の中に希望を奮起させた。今にも圧倒的な力に押し流されそうな、フランスの片田舎にいる青二才の王に率いられる薄汚い兵士などではない、という別の姿。そして今や彼らは、彼らの王と一丸となって不滅をつかむ機会を手にし、彼ら自身の時代の伝説、子どもや孫にとっての伝説となる「幸せな者たち」である【※17】。彼らの時代なのだ！ ストーリー・オブ・ナウはストーリー（なぜ）と戦略（どのように）が重なる瞬間である。詩人のシェイマス・ヘーニー（Seamus Heaney）が「正義は立ち上がる。希望と歴史のリズムと共に」と書いたように【※18】。そのことを確かなものにするには、まさに今、ここで、この部屋で、私たち一人一人がなす行動が起こさなければならない。これは確かな戦略についての話であり、私たちが誰なのか、そしてどこにいるのかから始まり、どのように、一步ずつ、私たちの行きたい場所に行けるのか、という方法についての話である。私たちの

行動は他者の行動を呼び起こすことができ、そしてその行動はまた他の人の行動を呼び起こし、これらの行動が一緒になり、勝利を運ぶのである。それはまるで、ピート・シーガー（Pete Seeger）がかつて歌った、古い抵抗歌のようである。

One man's hands can't tear a prison down.
Two men's hands can't tear a prison down.
But if two and two and fifty make a million,
We'll see that day come round.
We'll see that day come round.

1 人の手では牢獄を壊すことはできない
2 人の手でも、牢獄を壊すことはできない
でももし、2人、2人、そして50人が100万人となったら
勝利がやってくる
勝利がやってくる【※19】

オバマ議員の「ストーリー・オブ・ナウ」では、「残された仕事が多くある」とのくだりがある。私たちが考える、アメリカの最もよい価値観の経験について話した後、彼は私たちを、いまだ達成できていない事実に向い合わせる。そして彼は、特定の場所で特定の問題を抱える、特定の人の話をする。その人々を私たちが見たとき、私たちは自身が人生の中で感じた痛みを思い出し、共感する。しかし、彼はまた、これらすべては変えることができるのだと思わせる。そして私たちは、変えられることを知っている。私たちは変化を起こす方法を手にしており、その方法を選べば、変えることができるのだ。それは、選挙でジョン・ケリーを支持することであると。

その最後の部分はうまくいかなかったが、ポイントは、彼がストーリー・オブ・ナウを、私たちがとるべき特定の選択を示して締めくくったことである。

パブリック・ナラティブを通して、リーダーたち（と参加者たち）は、動機の源を揺り動かし、個々人の新たなアイデンティティ、仲間と共有す

る新たなアイデンティティをつくりあげ、そして行動する勇気を見出すことで、行動を起こしていくことができる。

祝福

私たちは、祝福するときにストーリーを語ることが多い。祝福とはパーティーのことではない。祝福とは、コミュニティのメンバーたちが、彼ら自身がどういう人たちであるが、彼らがやってきたこと、そして何を目指しているのかについて称え合うことである。それはしばしば記号的に表現されることもある。祝福は、喜びの時と同様に、悲しみの時にも行われる。祝福は、私たちのコミュニティのビジョンを生起させる儀式(少なくとも、私たちの心の中では)に参加する機会を提供してくれるものでもある。活気を保っている組織はさまざまな祝福を行っている。例えば、教会では、ミサが祝福となる。「卒業」と呼ばれるハーバード恒例の祝福は、一週間も続く。

ストーリーを語るとは、始まりにおいてもっとも力をもつ。個人にとっては、子ども時代において。グループにとっては、その立ち上げにおいて。活動では、その旗揚げにおいて。そして国家では、その設立において。祝福は重要な出来事を解釈し、重要な貢献を認知し、共通のアイデンティティを認識し、そしてコミュニティの感覚を深める方法である。これらの瞬間を解釈する方法いかんによって、ノーム（コミュニティの規範や同意事項）が作り出され、期待感が創りだされ、そしてそれから先の発展を左右する行動パターンが形成される。そして私たちは、そのうえに何度も、何度も書き加えていく。国家はその設立の物語を、常に刷新できる導きと刺激の源として組み込んでいるし、多くの信仰的伝統は、その成り立ちに基づく救いのストーリーを毎週講じる。うまくストーリーを語ることができれば、大きな危機の瞬間を「新たな始まり」に変えることもできる。

結論

ナラティブは、私たちの選択を動機付ける価値観を伝えるものである。ナラティブは価値観「について」語るものではない。むしろ、ナラティブが価値観を形づくり、価値観を伝えるのである。自分たちの価値観を共有する経験を通して私たちは、他者とながら、行動するよう励まし合い、そしてリスクを冒す勇気を見出し、可能性を探り、そして私たちが向かい合うべき困難と向かい合うことができるようになるのである。

- ※ 1 Jerome Bruner, (1986), "Two Modes of Thought", Chapter 2 in *Actual Minds, Possible Worlds* (Cambridge: Harvard University Press, p.11 – 25.
- ※ 2 St. Augustine
- ※ 3 G. E. Marcus, (2002), *The Sentimental Citizen*. (University Park, PA, Penn State University Press).
- ※ 4 Martha Nussbaum, (2001), *Upheavals of Thought: The intelligence of emotions*. (New York, Cambridge University Press).
- ※ 5 G. E. Marcus, (2002), *The Sentimental Citizen*. (University Park, PA, Penn State University Press).
- ※ 6 Anger as contrast of is and ought.
- ※ 7 W. A. Gamson, (1992), *Talking Politics*. (New York, Cambridge University Press).
- ※ 8 Scott (1976)
- ※ 9 Martin E.P. Seligman and Mihaly Csikszentmihaly, (2000), "Positive Psychology: An Introduction", *American Psychologist*.
- ※ 10 Maimonides.
- ※ 11 Aristotle, *The Poetics*.
- ※ 12 Charles Taylor, (1989) *Sources of the Self: The Making of Modern Identity*. (Cambridge: Harvard University Press).
- ※ 13 Aristotle, *The Rhetoric*.
- ※ 14 Alasdair MacIntyre, "The Virtues, the Unity of a Human Life, and the Concept of a Tradition" in *Memory, Identity, and Community: the Idea of Narrative in the Human Sciences*, edited by Lewis P. Hinchman and Sandra K. Hinchman, State University of New York, 2001, p. 241 – 263; Margaret Somers, (1992). "Narrativity, narrative identity, and social action: Rethinking English Working Class Formation" in *Social Science History* 16: 591-629; Margaret Somers. (1994). "The narrative constitution of identity: A relational and network approach." *Theory and Society* 23: 605-649.
- ※ 15 Dr. Martin Luther King, "I Have a Dream", Washington DC, August 28, 1963
- ※ 16 The Bible, Exodus 3:9.
- ※ 17 William Shakespeare, *Henry V*, Act IV, Scene 3.
- ※ 18 Seamus Heaney, (1991), "The Cure at Troy", Farrar, Straus, and Giroux
- ※ 19 Seeger, Pete, (1964), *Fall River Music*, Inc.

Week 4

Relationships

関係構築

オーガナイズにおけるリーダーシップは、関係に基づいている。これが動員とオーガナイズの違いである。人を動員では、その人の資源にアクセスし展開する。例えば、選挙に行く時間、クリックして嘆願書にサインする能力（もしくは署名）、そしてお金である。しかし、オーガナイズするときは、新しい関係をつくっており、それは同様に、特定の資源の源であるだけでなく、リーダーシップ、コミットメント、想像力、そしてもちろん、より多くの関係の源である。動員における「真実の瞬間」というのは、私たちが、あなたがここにいることを当てにできるか、5ドルを私にください、そして嘆願書にサインをしてくださいと尋ねる時だ。オーガナイズにおける「真実の瞬間」は、二人の人間が、お互いの関心、資源、価値観を知り、ただ単に「交換」するだけではなく、共通の目的のため、ともに動くことにコミットすることである。これらのコミットメントは、同様に、新たなチーム、新たなネットワーク、新たな組織を創り出し、また同様に、資源を繰り返し繰り返し動かすことが出来る。

それゆえに関係構築は、オーガナイズの鍵である。なぜなら、それはただの個々の資源の集合体ではなく、個々のパーツを足し合わせたものより大きなものを創り出すことのできる、人々が互いに繋がった組織であるからだ。アレクシ・ド・トクヴィル (de Tocqueville) が見出したように、互いの繋がりを通して、私たちは個々の関心を共通の関心に読み替えることが出来、そのために資源を合わせることができる。関係構築はメッセージを届けたり、募金を募ったり、投票を依頼する以上のことである。雇われた運動員たち、テレマーケティング者たち、そして多くのオンラインの活動は、「横」の繋がりが「接着剤」——社会資本——となり変化のための現在進行中の戦いを行うためのつながりを維持し、組織的な構造を創り出し、戦略作りを可能にし、新たなナラティブを生み出し、多様なリーダーシップを育てるという事実を見落としている [※1]。

関係構築に必要な基本的な技術は、一対一の

ミーティングである。一対一のミーティングを使うことで、ただのアイデア、仕事、課題ではなく、人々が互いにコミットすることを基本とした、地域の組織の土台を作ることができる。一対一のミーティングは単なる署名や、寄付や、支援の約束ではなく、新たな仕事の関係を創り出すことができる [※2]。一対一のミーティングは、「ホスト」が彼や彼女の知り合いを招くハウスミーティングに通じる。出会った中の何人かがハウスミーティングを開催するとコミットし、各コミュニティにおいて彼らがその方法を織り込み、社会的なネットワークを活発化する。ハウスミーティングの手法は、2004年のハワード・ディーン (Howard Dean) のニューハンプシャー州キャンペーンで大きな成功をおさめ、オバマ選挙運動のときの最高のオーガナイズのモデルとなった。「反対派」に対するこの手法の一つの利点は、リーダー——成功したハウスミーティングのホスト達——を特定し、変化に抵抗しがちな既存の組織に頼ることを避けたことである。例えば、2008年のサウスカロライナの予備選挙において、2007年10月までに、オーガナイザーたちは400のハウスミーティングを行い、そこには4,000人が参加し、選挙日に15,000人のボランティアを動員することの基礎となったが、そのほとんどは初めて政治活動に関わる人々だった [※3]。

キャンペーンにおける関係構築は、実際に、とても劇的な結果となりえる。しかし、それはキャンペーンが始まるずっと前に始まり、キャンペーンの基礎づくりの鍵となる。オーガナイザーたちは、人々が本当にどのように彼らの問題について理解しているか、彼らの問題の根本はどこにあるのか、コミュニティで誰がパワーを持ちたいと考えているのか、誰が変化に関心があるのか、誰が変化を恐れるのかを理解するため、このようなミーティングを何百回も行う。時に、このような仕事は「聞くキャンペーン (Listening Campaign)」として構造化され、そのゴールは特定の日までに、コミュニティのメンバーと一定の数のミーティングを行うことであり、その最後には、リーダーシップグループが現れ、どのよう

なキャンペーンを行うべきか、どんな目的に注力すべきか、そして変革の仮説は何か、を決めるために人々を集めることのできる人が誰かわかってきている。

そして、鍵となる質問は、オーガナイザーはどこから始めるのか？ 潜在的なリーダーシップはどこから見出すのか？ である。既に認知されているコミュニティ・リーダーと始めたいと考えたとしても、コミュニティのイベント、親たちの会合、または家ドアから家ドアへ訪ねることで会う人と、「熱いリーダー」を見つけるまで話すことなしに、誰が「本物」で誰が肩書だけの人なのかを見分けるのは難しい。コミュニティ・リーダーは大変重要であり、特にあなたが組織 - 宗教のリーダー、労働組合のリーダー、親の会のリーダー - の集まった組織をつくろうと望むのであればコミュニティ・リーダーは大変重要である。そしてもし、彼らが忙しすぎる場合でも、彼らのグループでリーダーシップの潜在能力がある人を紹介できるかもしれない。こうして、現地の牧師の紹介に基づき、サンノゼでフレッド・ロス (Fred Ross) がシーザー・チャベス (Cesar Chavez) を見つけた。ただ紹介されたリーダーがあなたを競争と見なす危険もある。もちろん、あなたが会うリーダーがどんな競争も望まない危険がある。これはメキシコの諺、“entre menos burros, mas elotes”、ロバが少ないほどとうもろこしがよく獲れる、の例である。難しいのは、やみくもにコンタクトをとってすべての時間をつかわなくてもよいように、よい「情報手本」を見つけることだ。親の会で発言を（アナウンス）して、良い情報手本を見つけようとするかもしれない。先生方に、教育についてのこれまでの取り組みについて聞くかもしれない。キャンペーンで政治的な団体をつくるとき、既にボランティアとなっている人と始めたこともあるが、しかしまた、一対一のミーティングをしてもよいという人を見つけるまで、オーガナイズする必要のある地域の各戸を訪ね、ハウスミーティングなども使いつつ、そこから始めたこともある。

関係とは何か？

誰かと関係を持ったことのある人はどのくらいいるだろうか？ 関係構築は私たちの日常の一部であることは事実であり、私たちすべてがその「達人」である。一方でこの事実、オーガナイズングを学ぶ上での困難を示している。なぜなら、オーガナイズングは人々と働くことであり、新たな人々と会うといった、私たちの日々の活動の多くについて、分析的な視点で立ち戻ることになる。ここで本当に起きていることは何なのか？ なぜこれはそれよりうまくいくのか？ 私たちがつくる関係について、より戦略的で意図的になれるのか？ どうしたらそれが最もうまくいくのか？ 関係構築の図1に描かれているように、関係は共有価値観、役に立つ交換、そして相互のコミットメントから生ずる。

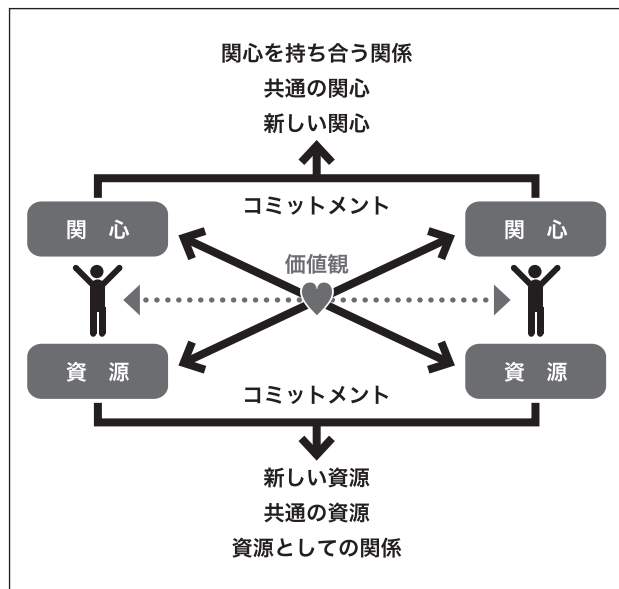
関係は共有価値観に根付いている。共有価値観を位置づけることのできる方法は、パブリック・ナラティブの中で見たように、ストーリー・オブ・セルフを共有することである。オーガナイザーはストーリー・オブ・セルフの「軽い」バージョンで始めるかもしれない。それは他の人に、あなたは誰で、なぜ彼らと話したいのかを感じてもらうのにちょうど十分くらいであり、そして彼らのストーリー・オブ・セルフを探ることで、あなたが彼らに関心を持っていることを表す。多くの人にはこれを不快に思うことはなく、むしろかなり関心を示してくれるだろう。私たちは皆、自分に関心を持ってほしいような人に、関心を持つ。そしてあなた自身のストーリーを更に、相手の価値観との共通点を見いだしながら、共有することが出来る。でも、それはまだほんの始まりである。

関係は、別の見方をすれば、交換である。私たちはそれぞれ、関心と資源を持っている。私たちの多くは、自分個人の資源のみによって自分たちのゴールを実現することは難しいため、人生の中で生産的な交換ができる他者を必要とする。私は旅行を計画するのが上手いかもしれないが、行き

先を決めるところでは躓いてしまう。あなたは行き先を決めるのはうまくても、そこに行くまでの計画を作るところでつまってしまうかもしれない。なので、資源の交換は、お互いの関心を表し合う一つの方法となる【※4】。

しかし、関係は交換以上のものである。もし関係が全て交換のみだったとしたら、それらは全て「取引 (transactional)」になる。しかし、関係は「変身 (transformational)」となる可能性をもっている。私たち自身を、世界を、そして自分が世界に何を期待するのかを、新たな視点を通して見ることを可能にする。関係性は将来を暗示し、過去を推測させる。コーヒーを飲みながらの会話は、もしそこにもっと会話があるのであれば、関係に貢献する。共有された過去の結果に対する共有された未来へのコミットメントは、交換を関係に変える。ニューヨーカー誌のグラッドウェル (Gladwell) による記事では、シカゴのルイス・ワイズバーグは公式の権力がないにも係わらず人と人を繋ぎ、「仕事をやり遂げている」と関係が果たす役割を強調している【※5】。

【図1】



関係をつくる：社会資本を創り出す

関係は始まりであり、終わりでない。契約とは

違い、私たちの関心を守るためにあり、関係はオープンエンドであり、私たちの新たな関心が育ち、変化し、そして発展する機会を創り出す。私たちの関心は、他者と関わることによってこれまで自分が気づかなかった関心が引き出されることにより、変化する。例えば、「うーん、私たちが話をするまで、私は自分が本当は医者になりたかったということに気づかなかった。しかし今は…」。

私たちはまた、自分たちが気づいていなかった共通の関心を発見するかもしれない。授業でのスキル・ワークショップであなたが気づいたように、私たちは音楽、映画、もしくはダイニングホールサービスについて何か行うことに共通の関心があるかもしれない。もっとも重要なことに、私たちは関係そのものに対する関心を育て始める。その関係を守りたいと望むからには、それを持続するためにたくさんのことをしなければならない。

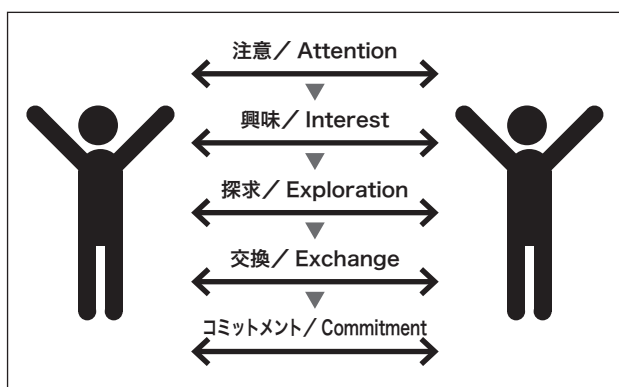
関係が新たな「関心」の源となるように、それは新たな資源の源となる。私たちは、私たち個人の関心と資源の新たな交換を発見するかもしれない。「もし私の文学エッセイを手伝ってくれたら、あなたの一連の問題についてお手伝いしよう」など。関係は共通の資源の発掘を促す。「私たち両方の仕事のための助手を雇うため、お金を貯めませんか。」最も重要なことは、関係そのものが、私たちがともに引き出すことのできる資源になることである。

新たな関係は新たな関心と新たな資源を創り出し、それはロバート・パットナム (Robert Putnam) が呼ぶところの「社会資本」——それまで存在しなかった「Power to」の源——となる。この能力、もしくは「社会資本」は、強い「関係性」をもったコミュニティが、全ての類の協働的な行動をとれる理由の説明になる。特にメンバー間における関係を重要視することは、市民組織、「声」を上げる組織の鍵となる要素であり、関係構築より顧客にサービスを提供することに注力した組織と区別するものとなる。

どのように関係をつくるのか？

どのように関係をつくるのか？ 図2は、一つの見方を提示している。

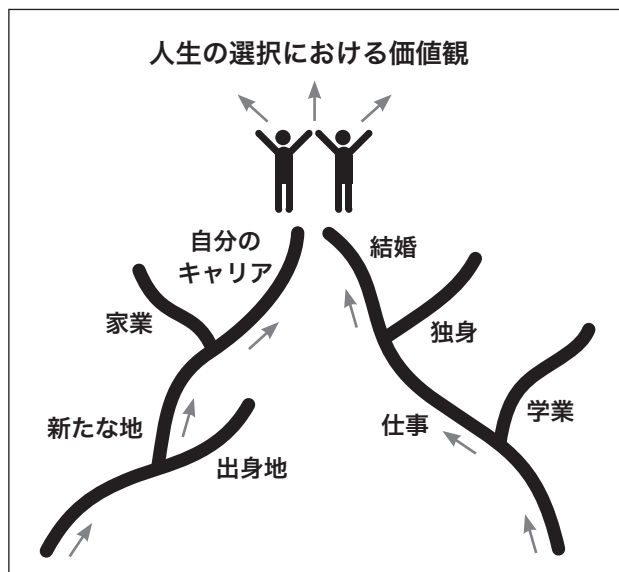
【図2】関係構築



- 最初に、互いに注意を引かなければならない。もし牧師にミーティングを申し込むのであれば、彼の知る誰かが紹介してくれたと伝えることは「彼の注意を引く」一助となるだろう。もしボランティアをしてくれるかもしれない人に電話をしているのであれば、彼らの名前を使い、どうしてそれを知っているのかを説明することが重要である。私たちはまた、共通の会に関係しているかもしれない。もしくは、人でいっぱいの部屋の中で、アイコンタクトすることもある。
- 互いの興味を引いたら、会話をすることへの関心を創り出す必要がある。例えば、牧師に会うのであれば、私がどのようにして彼の教区において家庭内暴力について何らかの行動をすることに興味があると聞いたのか、そしてそれが彼にアドバイスをしてもらいたいことである、と伝えるか。もしくは、この教区で本当は何が起きているかについてのアドバイスをもらうのに鍵となる人物であると聞いた、と伝えるか。もしくは、私たちは偶然同じ授業を取っているから、どう助け合えるかについて話すべきだ、と伝えるか。
- 通常、一定時間の探求をする。互いに質問をし、答え、共通の関心の分野を探り、相手が私たちに貢献できるものを持っているか、そして私たちは相手に何か貢献できるかを探る。パブリック・ナラティブで取り組んだストーリー・オブ・セルフを語ることは、まず始めるのに、そしてともに働きたいと思うような共通の価値観を見るけることが出来るかを見るのによい。ここでの鍵は、なぜその人がその選択をしたのかなど、良い質問をすることを学ぶことである。なぜあの学校ではなく、この学校に行ったのか。あれではなくこれを学んだのはなぜか。ふるさとに残らず、移住を決めたのはなぜか。しかしまた、互いの関心や資源を知ることも必要である。どんな困難に直面しているのか。それはなぜか。仕事において？ 家族において？ コミュニティにおいて？ どんな資源があるのか？ コミュニティでたくさんの人を知っているか？ 署名をもらうのが上手い。教会のコミュニティで活動的なメンバーである。そしてこれらの質問に対する互いの答えを知ることにつれて、互いについて、何が私たちを動かすのか、そして何に貢献すべきなのかを学ぶのである。
- 探求の結果、私たちは交換を始める。将来に、というだけではなく、会話の中、その場においても。私たちは、話を聞いてもらう必要のある人にとってのよい聞き手になれるかもしれない。私たちは、他者との関わりの中で、多くのことを学んでいることを知るかもしれない。他の人に、彼らが価値のあると感じる洞察、支援、もしくは承認を差し出す機会があるのだと知るかもしれない。新たな洞察をもたらすよう仕向けるの挑戦方法を知るかもしれない。私たちはまた、将来の「交換」の基礎を発見するかもしれないー私たち両方が観たい映画に行くこと、他の人が話していたミーティングに行くことと決めること、パンフレットを配る手伝いをする責任を負うこと、もしくは、また次の会話を持つことを決めるのでもよい。

最後に、もし関係の基礎が存在するとわかったら、再び会うこと、コーヒーを飲むこと、ミーティングに行くこと、メールを送ることなどに合意することによって関係へのコミットメントをする。交換を関係にするのは、私たちのお互いに対する、そしてその関係へのコミットメントである。人々がしばしば、最初にコミットメントのための関係の基本をつくることなしに、直接コミットメントを得ようとして失敗するのだ。

【図3】選択のポイント



関係の一面： 社会的なネットワーク

私たちは、一人一人と関係を持つのだが、これはより広い意味では単なる始まりである。誰かと関係をもつとき、私たちは彼らの社会的なネットワークにおける新たなつながりになり、彼らもまた同じく私たちの社会的なネットワークにおける新たなつながりになる。社会的ネットワークは社会を織成する糸であるため、組織を作るために、または組織を作るために頼る社会的ネットワークを選ぶことは、最も重要で戦略的な選択となる。

関係の中で元も重要な区別は、「私たちのような」人々との関係と、「私たちのようでない」人々の関係である。グラノベッター (Granovetter) の呼ぶところの「強い」つながりと「弱い」つな

がりである【※6】。彼の言うところの「強い」つながりは、「私たちのような」人々とのつながり、同質的なものである。彼の言うところの「弱い」つながりは、「私たちのようでない」人々とのつながり、異質的なものである。彼の洞察とは、強いつながりは実際、私たちのオーガナイズする能力を妨げる、というものである。これは彼らが早急に、閉じた、限られた人と資源の輪を創り出してしまふからである。一方で多くの「弱い」つながりは、オーガナイズの能力を高める。なぜなら、彼らが輪を外に開くことにより、より広い資源のネットワークに開かれることになるからだ。これは人々が仕事を見つける際に重要な方法である。グラノベッターは、分裂したボストン西側の住民が、人種的、宗教的、家系的、文化的に激しく縛られたネットワークになっていることが、都市の再開発に反対するために、資源を組み合わせる能力を妨げていると示した。「弱い」つながりのコミュニティは、互いに協働しやすく、外側の支援の資源を見つけやすい。目的によっては、強いつながりがとても重要になる。例えば、「私たちのような」人々と共有する目的のためには。しかし、「私たちのような」人々に限らない、より包括的な目的のためには、弱いつながりが成功の鍵となる。グラノベッターは「強い」つながりが悪く「弱い」つながりが良い、と言いたいのではなく、それらはとても違っていて、違う方法で共通の努力に貢献するのだということである。あなたの組織はどちらのつながりに拠っているだろうか？ それは機能しているか？

役割

関係を考えるについての別の方法は、社会的な「シナリオ」において、私たちが自分のパートを演じる「役割」として、というものがある。シェイクスピアが書いたように、

全世界は一つの舞台であって、
すべての男女は、その役者にすぎない。
人はその時々にはいろいろな役を演じる。【※7】

社会学者のアービン・ゴフマン (Erving Goffman) は、私たちが演じる役割を理解するための、力のあるドラマツルギー (訳註：社会学用語) な隠喩を発展させた^[※8]。私たちの関わりは戦略的な要素がある「パフォーマンス」と見ることが出来る。私たちは私たちのパートを「演じ」、ある程度のレベルまで、自分が「演じている」パートについて意識している。彼は、私たちが他者と関わる時に、お互いの「顔」を保ち、私たちが「役割から外れ」た際に、痛々しく恥ずかしい思いをすることを防ぐためにする、「顔の動き (facework)」を示した。長い時間、関係が持続するとき、私たちは社会的な「シナリオ」の中での自分たちの「役割」として学んだ関係上の関わりのパターンを考えている。

異なる社会的な設定において自分の演じる「役割」に意識的になればなるほど、私たちの「役割」のパフォーマンスが、私たち自身と私たちが関わる人たちの関心に合うように、反映できるようになる。拒絶された際に「顔を失うこと」への恐れによって、私たちが必要な類の助けを求めることが難しくなる。シーザー・チャベス (Cesar Chavez) が、食べものの求め方を学ぶことの難しさを書いたように^[※9]。私たちはまた、すべて個々人の関わりの中で力の不平等を強化する、服従と支配の役割を学ぶ。この極端な例は、公民権運動より前の、アメリカ南部での黒人と白人の会話などの関わりである。公的なやりとりにおけるジェンダーの扱いが、これと同様であると見ることができる。

私たちが演じる役割と繋がる方法、意味づけをし、他者が理解しやすいようにするのは、私たちの「ストーリー」である。私たちがどこにいたのか、私たちが直面する (直面してきた) 困難、そして私たちがどこに行きたいと望むのか、のナラティブである。私たちが他者と関係をもつとき、私たちは互いのストーリーの「役者」となり、資源を交換してコミットメントをするだけでなく、私たち自身についてどう考え、どうなりたいたのかに影響を与える。互いの「ストーリー」を学ぶことは、

関係を作り出し、維持し、そして発展させることにおいて重要なステップである。

公的と私的

「公的」と「私的」な役割と関係の間の区別は、重要である。私たちは友人、知り合いなどとの、多くの「私的」な関係を維持する。しかし、私たちが共通のゴールを追求するために組織をつくる時、組織の中における役割を明らかにするために、私たちの関係に一定の形を与える。友人が自分の所属する組織の職員になったとき、「形式的なもの」、もしくは「公的なもの」が私的で非公式な関係へ導入されることにより、緊張が生まれる。新しい教師らは彼らの友人、同僚、そして家族に「私的」なやり方と、彼らに期待されている権力を行使することを含む、彼らの生徒と関係する「公的」なやり方の間のバランスをとることに気を張る。結果、彼らは生徒と関わる方法を、彼らの他者と関わるやり方と、彼らが責任を負うと思われる形式的で公的な役割の両方に忠実なやり方にどちらかに決めなければならない。同様の問題は弁護士、医者、ソーシャルワーカー、牧師、そしてオーガナイザーにおいて生じる。それらは私たちが、形式的なリーダーシップの役割を受け入れる時にいつも生じてくる。それによって、私たちは「私的」な関係と、「公的」な関係に相応しい社会的な関わり方を区別することが求められる。これらの区別をつけることを怠ると、私たち、そして私たちと共に働く人たちにとって、大きな個人的な損失となる。これは、私たちそれぞれが「舞台の上」にいない時に、行ける場所があることがいかに重要かを強調している。

この区別を理解することで、関係における私たちの役割を築くときにより心を配ることが出来る。ルーツ・フォー・ラディカルズ (Roots for Radicals) において、コミュニティオーガナイザーであるエド・チャンバース (Ed Chambers) は私たちの私的な生活において好かれることと、公的な生活において尊敬されることの間の、分かり

易い区別をしている。

好かれることを目的に公的に行動することで、人々はいつも彼らのグループまたは組織の関心を害する。多くは、重要な時に頼れる公的なパワーのブローカーを抑える出来ないことで。人々が公的な生活において必要なのは尊敬されることで、それは好かれることとは似ているようだが違う。だから、公的に尊敬されるための行動について学ぶこと、好かれることには無関心になること、私的な範囲で好かれることを探すことが重要なのである。一連の公の人物の中で、好意と尊敬を不適切に混同した最近の人物はビル・クリントンであり、彼は自分が公と私を、大統領とただの純粋なビルを、無難に混ぜこぜに出来ると考えた。預言者、ビジョナリー、そして正義と民主主義に価値を置く普通の人々も、公的分野ですかれることについてはあまり心配することなく、尊敬されるよう主張しなければならない【※10】。

関係構築戦略と戦術

関係構築はオーガナイズイングにおける中心的な技術である。なぜなら、関係の中において、私たちは自らの関心や新たな資源についての理解を発展させ、これらの関心に対して行動するからである。関係の中で、私たちは新たな直接的な経験を創り出すことができ、それはお互いの、存在している「役割」にチャレンジし、そして新たな役割の可能性を拓く。私たちは、尊敬された経験の少ない人々には敬意を示し、挑戦された経験の少ない人々に挑戦していく。

関係構築戦略

多くの組織は、数種の基本的な関係に基づいたリクルーティング戦略を組み合わせており、それは個人、ネットワーク、そして組織のリクルーティングである。時に、組織は一つの方法で作られることもあるが、他の方法でリクルーティングを続

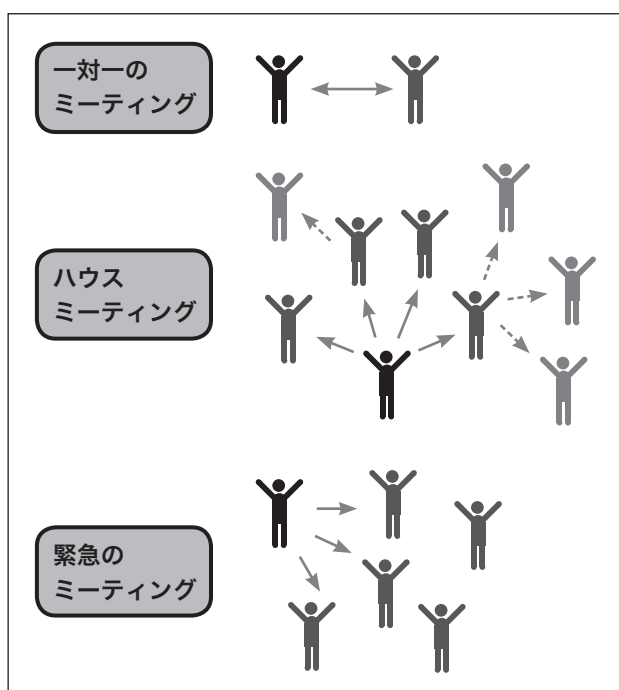
けている。自分のプロジェクトにとって、以下それぞれの手法の利点と欠点について考えよう。

- 一つ目の手法は、新たな関係からの個人をその組織にリクルートすることである。オーガナイザーは、その組織に連れてきたいと思う個人との関係を発展させる。初期のリクルーティングはイベント会場、街角、集会に来た際などで行われる。クリス・ロンドー (Kris Rondeau) (訳註：ハーバード事務技術職員組合の女性オーガナイザー) はこの手法と、後述のネットワーク手法を組み合わせた。
- 二つ目の手法は既存の関係から成るネットワークを組織にリクルートすることである。人々が既に参加している関係性ネットワークを通じて人々を引き込むことで、組織を作る。新たな関係は主にオーガナイザーと新メンバーの間で構築されるが、基本的な手法は、その人自身が元々持つ関係の中から、人々を連れて来ることが出来る人を見つけることである。これは、シーザー・チャベス (Cesar Chavez) が農場労働者組合を設立した時に用いた手法である。時々、ネットワークは、新たな運動のインキュベーターとして動いている古い組織からリクルートされることもある。これは、公民権運動における、南部の黒人の教会や大学の役割であった。
- 三つ目の手法は、新たな組織のために組織をリクルートすることである。このためには、古い組織のリーダーたちと関係を創り、新たな組織をつくることを可能にするため、彼らを互いの関係に引き入れる必要がある。この手法には、既に存在する組織の資源を活用できるなどの利点がある。しかしまた、新たな組織を、既存の組織のリーダーの関心に適応させる必要がある。これはボストン近郊多宗教間組織 (Greater Boston Interfaith Organization) が用いた、アリンスキー (Alinsky) の手法であった。

関係構築戦術

組織はまた、様々な関係構築戦術を用いることでリクルートするが、図4にあるように、戦術の中には先に述べた戦略に、より合うものがある。例えば、ハウスミーティングは、ネットワーク戦略に合う。一方、一対一のミーティングは、3つ全てにおいて重要である。「リード」——関心ありとリストに署名した人と、「リクルート」を区別することも重要である。その人の継続した関わり基礎となる関係が作られるまでは、「リクルート」はされていないのだ。

【図4】関係構築の戦術



- 一対一のミーティングとは、オーガナイザーやリーダーと、協働する人もしくはメンバーとなる可能性のある人との、個別のミーティングである。主要な目的は、組織への更なるかわり発展するような関係を創ることである。ミーティングが、「次のステップ」へのコミットメントと共に終われば成功である。それは次のミーティングを持つことだけかもしれない。この戦術は、人々との間に、一対一のミーティングがなければ持てなかったような、濃い関係を創るのにとっても有効である。

学期の始めに行うスキル・ワークショップに参加した人たちの中には、一対一のミーティングが、存在すると思ひしなかった人々との共有する関心を明らかに出来ることを見ただろう。そしてまた、私たちがこれほどお互いについて学び、比較的短い時間で良い関係を構築することが出来るのだと知っただろう。学期の始めには、受講生の皆とスケジュールを組んだインタビューの形で、一対一のミーティングを行った。シモンズ(Simmons)によって語られたように、多くの IAF (訳註: Industrial Areas Foundation、アリンスキーの設立したオーガナイズ教育組織) のオーガナイザーと同様、クリス・ロンドー(Kris Rondeau) はまた、一対一のミーティングを広く活用した【※11】。

- ハウスミーティングは、ネットワークを活用するよう設計されている。ハウスミーティングのため、オーガナイザーは最初に、そのコミュニティの人々との多くの関係をもっている人と、一対一のミーティングを行う。そのミーティングにおいて、その人はオーガナイザーに会い、組織について知る機会を設けるために、多くの友人を招待するよう説得される。その人が合意すれば、オーガナイザーは次に、どうやったら上手く人を連れて来るかについてコーチングを行う。そして開かれたミーティングにおいて、オーガナイザーは組織の運動やキャンペーンについての議論をリードし、そこにいるそれぞれの人に彼らの家で同様のミーティングを開くことにコミットしてほしいと言う。このやり方で、素早く、多くの人々と会話をもつ設定ができ、また、ハウスミーティングのホストの中から、リーダーとなる可能性のある人々を見分けることができる。1987年、サンフランシスコのペロシ氏米国下院選キャンペーン(Pelosi for Congress)では、たった3週間で、6人のオーガナイザーのチームが87のハウスミーティングを行い、そこに600人が参加した。別のミーティングを主催してほしいと言われる

ことに加えて、参加者は電話でのボランティアをしてほしいと言われる。ハウスミーティング運動の最後には、87人のホストと50人の非常に活動的なボランティアがミーティングに招かれ、そこで彼らは地域のリーダーになってほしいと言われた。このように、キャンペーンに向けた4週間で、全ての下院選挙地区をカバーするためにオーガナイズする必要のある150地区のうち110地域の「折り紙付きの」リーダーたちをリクルートすることが出来た。それぞれの人はまた、彼らと一緒に動くボランティアを持っていた。

- 緊急のミーティングは、政治的なキャンペーンや、「緊急性」がとても明らかな他の運動に適している。1987年のカリフォルニアでの克蘭ストン氏上院選キャンペーン(Cranston for Senate)では、南中央ロサンゼルス、東ロサンゼルス、サンディエゴ、サンノゼ、オークランドのアフリカ系アメリカ人とラテン系の地域の1200地域で投票率向上キャンペーンをオーガナイズしなければならなかった。私たちは、それぞれが15人の地域リーダーをリクルートする責任を負った、50人のオーガナイザーをリクルートした。私たちにはわずかしき時間がなかったため(すべてのキャンペーンは5週間で行われた)、各地域の投票者リストを手に入れ、どの人が「いつも投票し」、どの人が「時々投票し」、どの人が「まったく投票しない」かのコードを付けた。オーガナイザーたちは「いつも投票」する人たちに電話をする仕事に取りかかり、彼らをその日の午後か夕方、キャンペーン本部で行われる「緊急」ミーティングへのリクルートを試みた。参加者の中から、オーガナイザーたちは特定の地域の、地域リーダーをリクルートした。彼らは、そこに住む「時々投票する」人々に連絡を取り、そして投票日に仕事を休み、彼らが投票に行くのを手助けすることに合意した。この方法で160,000人が追加で投票に行き、克蘭ストンはほんの110,000票の差で勝利した。

関係構築

オンラインとオフライン

これらの戦術に共通するものは、設定と規模によって変わるものではあるが、その組織の仕事に関わってほしいと望む人々と、直接的な関係を発展させることを可能にするということである。これはチラシや電話やE-mailに頼るのとは全く違う。関係とは「情報」についてのものであるのと同じように「影響」についてのものである。E-mailは情報を共有するのにとても便利になるが、関係を創る手段としてはとても限られている。

一方で、最近の最も創造的である分野の一つは、オンラインとオフラインのオーガナイズの交わりである。私たちは大工と道具の間を区別することを学んでいるように見える。世界最高のハンマーは、家を建てることはできない。技術のある、どんな家を建てるのかのビジョンを持った大工、家を建てるという指令、そしてその仕事をよりよく終わらせる新たな道具を使う準備ができていることが必要である。同様に、新しいメディア技術それ自体により、人々が「自律的にオーガナイズ」できるという考えは、機能しない。例えば、2004年のディーン(訳註: Howard Dean、米国政治家)キャンペーンの鍵となったオンラインの出会いプラットフォームの一つミートアップ(Meet-Up)で募る集会は、同様の関心を持った人を探す人々の、何千ものミーティングを推進した(この方法で「弱いつながり」の関係を作るという挑戦だったことを記しておく)が、とても高い「死亡率」に悩むことになった。なぜなら、これらの新しいグループが上手くいくための訓練も、構造も、コーチングも行わなかったからだ。オーガナイズ、そしてリーダーシップの技は、ストーリーを語ること、戦略、関係構築などの直観的な要素に基づいており、しかし、能力のあるオーガナイザーは、これらの要素を成功する組織や運動に変える「技」を学んだかどうかで特徴づけられる。私たちは皆歌うことが出来るが、アー

ティストたちはその技——そして芸術を、習得することに専念するのだ。

その上、人と人との間のコミットメント、知識、学び、そして彼らに関係した動機の範囲がオンラインで再生されるのは、まだこれからだ。一般的には、匿名性は関係構築の反対であり、コミットメントは、人と顔を合わせて関わる時、または前もって顔を合わせた関係を持った人々との、動機と困難の組み合わせによって実現される。

同時に、新たなメディアをうまく使うことは、多くの方法でオーガナイズングを力強く拡大する。関わりたい人々が関わることを遥かに簡単にする。2007年の夏、オバマキャンペーンは、100,000人のボランティアとなる可能性のある人がいたが、関わってもらふ余地がない状態だった。しかしながら、この場が創られれば、運動を大きくする重要な手段になる。同様に、彼らの近くにいる興味のある他者を探すのに使いたいと思う人々にツールを渡せ、興味のあるかもしれない他者に連絡できる。キャンペーン中の電話かけ活動のように、他州にいる個人に電話で連絡できる。そして、情報を共有することの比較的な容易さは、レポートイング、コーディネート、分析、そして、一般的な透明性を - オバマキャンペーンがそれまで厳密に守られていた有権者の情報を、ボランティアのリーダーシップチームに共有したように一大きく促進した。最後に、Youtubeや他の映像プラットフォームによるビデオの力は、学び、動機、そして手紙や電話で可能だったコミュニケーションを大きく超える交流を共有する非常に重要な方法となった。言い方を変えれば、顔を合わせた視覚的な相互作用に近くなればなるほど、関係構築を通して行う仕事に、新たなメディアの力を利用することができるようになる。これについてもっと学ぶことに興味がある人は、下記のリンクで、大統領選の直後にここ、ハーバードのバークマン・センター (Berkman Center) によって催された、インターネットと政治についての議論を見てみよう。参加者の何人かは、誰かがわかるだろう。

- <http://cyber.law.harvard.edu/interactive/events/2008/12/internetandpolitics/ganz>
- <http://cyber.law.harvard.edu/interactive/events/2008/12/internetandpolitics/bird>
- <http://cyber.law.harvard.edu/interactive/events/2008/12/internetandpolitics/ganzandbird>

関係を維持する

関係を持続し、維持し、そして発展させることは、どんな組織、そしてその活動にとっても「接着剤」である。古い関係は更新され、新しい関係は発展させる必要がある。この継続する仕事が無くなると、そして関係が解かれてしまうと、達成されるべき「仕事」を達成することがますます難しくなる。私たちはまた、「誰が」私たちの組織にいて、彼らは何に貢献したいのかわからないままになる。そしてしっかりとした関係がないと、私たちがみな知っている「政治的な」難しさと「派閥争い」に発展する。

- ※1 Alexis De Tocqueville, *Democracy in America*, Volume II, Part II, Chapters 2-6, (pp.506-517); Robert Putnam, *Making Democracy Work*, "Social Capital and Institutional Success", Chapter 6, (p. 163-185)
- ※2 Ian Simmons, "On One-to-Ones," in *The Next Steps of Organizing: Putting Theory into Action*, Sociology 91r Seminar, (pp. 12-15) 1998. ; Jim Rooney, *Organizing the South Bronx*, Chapter 6, "Relational Organizing: Launching South Bronx Churches", (pp. 105-118).
- ※3 Zack Exley, "The New Organizers, What's Really Behind the Obama Ground Game," *Huffington Post*, October 8, 2008. (P) http://www.huffingtonpost.com/zack-exley/the-new-organizers-part-1_b_132782.html
- ※4 P. Blau, (1964), *Exchange and Power in Social Life*. (New York, Wiley).
- ※5 M. Gladwell, (1999), *Six degrees of Lois Weisberg*. The New Yorker. 52-63.
- ※6 M. Granovetter, (1973), "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78(6): 1360-1380.
- ※7 Shakespeare, *As You Like It*, Act II, Scene 7, 139-142
- ※8 E. Goffman, (1956), *The Presentation of Self in Everyday Life*. (New York, Doubleday).
- ※9 Cesar Chavez, (1966), "The Organizer's Tale," *Ramparts Magazine*, July, (pp. 43-50).
- ※10 E. T. Chambers, (2004), *Roots for Radicals*. (Skokie, IL, Acta Publications), 74.
- ※11 Ian Simmons, (1998), "On One-to-Ones," in *The Next Steps of Organizing: Putting Theory into Action*, Sociology 91r Seminar, (pp. 12-15)

質問

1. 一対一のミーティングは何回行ってきたか？ それらから何を学んだか？
2. あなたのプロジェクトでは、どの関係構築戦略と戦術を使っているか？
3. あなたのプロジェクトにおいて、関係からどんな種類のコミットメントを求めているか？ コミットメントを求める時、どのようにしているか？ それが得られたとどうやって知るか？
4. あなたのプロジェクトにおいて作った関係と、あなたの私的な生活で作った関係との違いは何か？ それらをどう扱っているか？

Week 5

Structuring Leadership

リーダーシップを構築する

リーダーシップを構築する

リーダーシップとは、不確実な状況の中で、他者が共有目的を達成できるように責任を引き受けることである。

リーダーシップと聞くと、私たちの多くは、キング牧師、ネルソン・マンデラ元南アフリカ大統領、ジェーン・アダムズ（ノーベル平和賞受賞者）、ロバート・ケネディ大統領、レーガン大統領のような歴史の中の人物を思い起こす。しかしながら実際には、私たちは、共通の目的のために活動することを通して様々なネットワークをつなげていくような場面のどこにでもリーダーシップを見出す。どのようなコミュニティ、教会、学校の教室や組織においても、多くの人々が、なくてはならないリーダーシップを発揮している。

それではリーダーをリーダーたらしめる彼らの行動とは何でしょうか。彼らは、他者が求める成果を見定め、不確かな環境において、それらを達成することを手がけることについて、責任を引き受けます。私たちが何をすべきかわかっている時や、何の驚きも直面する新たな困難もなく、ルーティンに従う時、リーダーシップの観点において私たちは何が必要なのでしょう。ルールが十全に働かない、どのルールを適用すればよいのかわからない、今まで行われたことがない、もしくは私たちが取り組んだことがないことを実施するという時こそ、リーダーシップが視野に入ってくるのです。

リーダーシップは関係性

関係性は、リーダーシップの発揮を含むオーガナイズの基盤である。ジェームズ・マクグレーガー・バーンズ（James M. Burns）は、リーダー・フォロワー間もしくは同志との「交換」や「取引」の繰り返しを通じて、リーダーシップの関係性が生じると議論している^[※1]。リーダーは、同志が

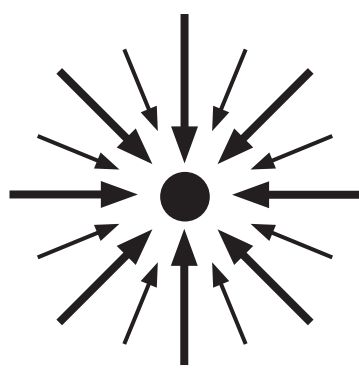
彼らの関心を追求するために必要な資源を提供し、そのかわりに同志はリーダーが必要とする資源を提供する。これらの関係性は、個人と個人を結びつけ、また、チームやグループ、コミュニティを形成し、同志がともに効率的に活動できるようにする。

では、このような関係性の中で、私たちは何を交換するのか。同志たちはエンパワーメントされている感覚や、資源へのアクセス、課題解決への支援などを得るかもしれない。リーダーたちは同様のものを得るとともに、リーダーシップに付随する責任を引き受けるに値する何かを得る。キング牧師は一番になりたい、認知されたい、賞賛さえもされたいという願望を「ドラム隊の本能」として描いた。これをあなたは認めたくないと思うが、同時に親しみも覚えるのではないか。キング牧師は、そういった願望を強く非難するよりも、結局私たちの一部であると認め、自分が求める認知を得るために何をするかによって、よいものに出来るとしています。彼はキリストの言葉でジェームズとジョーンへのものを引用しています。「私の弟子になりたいなら、一番に「なれる」ことでよしとするのではなく、愛と奉仕において一番になりなさい」^[※2]。

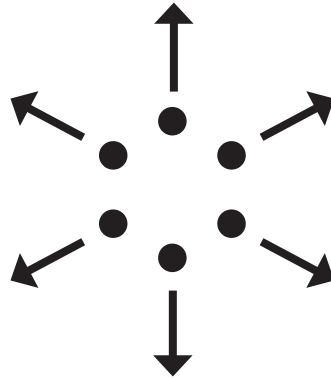
このリーダーシップの観点において、誰がリーダーをつくりだすのか。彼らが自任するのか。私たちはある日突然、自分がリーダーだと決めてよいものなのか。私がリーダーシップをとることを可能にしてくれる人たちと関係性を結ぶことによって、リーダーシップを得なければならないのか。これを簡単に理解できる質問がある。同志がそこにいるか？ 同志なくして、よいスピーチ、素晴らしい評判、素敵な表彰及び秀でた仕事はあり得ないのです。同志の無いところに、リーダーシップは無い。

リーダーシップと構造

私たちの多くは、自らをリーダーやフォロワーと

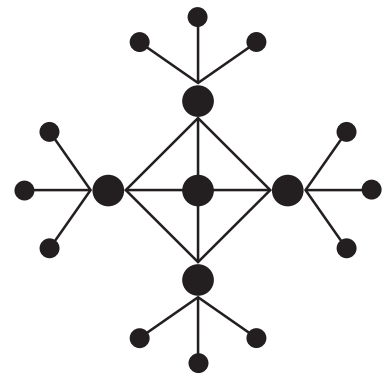


ドット・リーダーシップ



バラバラのリーダーシップ

みんながリーダー

スノーフレイク・
相互依存のリーダーシップ

は考えないだろう。特にエリート組織ではよくあることだが、私たち全員がリーダーであり、そうあるべきだとよく言われる。リーダーシップが高く称賛される一方で、良き同志、協働者、もしくは市民については誰も何も言及されない。しかし集团的行動をその主眼とする組織は、人々がよいリーダーシップとよいフォロワーシップを学んだ時のみ、効果的に機能することができきる。導くことと、導かれることは、その委員会、プロジェクト、組織、機関において、それぞれが何者「であるか」ではなく、何を「するか」ということなのである。私たちは、あるプロジェクトにおいてはリーダーシップを発揮し、別のプロジェクトにおいてはフォロワーシップの役割を担うこともある。

これらの役割の違いは何か。最も重要なことは、リーダーがチーム全体、プロジェクト全体、仕事全体、といった全体に責任を負う一方で、他の人は全体の中の一部に責任を負うということです。リーダーはグループが首尾よく協働できるよう、メンバーの動きを見て回る責任を負う必要があります。

では、あなたがなるべきリーダーとはどのようなタイプなのか。またあなたは他者に何を求めるか。時に、我々は「私がリーダーだ」といったような人をリーダーと考えるのではないか。では、「リーダー」に没頭し手が離せない状態の気持ちとはどういうものか。突き抜けることのできない

矢のようになったときの気持ちとはどういうものか。没頭していた「リーダー」がやめると言った場合、何が起ころのか。

一方で、なかにはリーダーシップの概念そのものに疑問を投げかける人もいる。誰もがリーダーになるべきではないか？ リーダーシップは本当に必要なのか？ 階層的な構造になっていないか？ そもそも、なぜこんな構造が必要なのか？ ただ「一緒にやろう」だけでは十分ではないのか？ それでうまくいくときもある。しかし、全体を統括するのは誰の責任なのでしょう。そして、全体での結論が出ない時でもグループ全体を前進させていく責任を担うのは誰なのか。

フェミニストの社会学者、ジョー・フリーマン (Jo Freeman) は、著書「構造なき暴政 (Tyranny of Structurelessness)」の中で、明確な責任を割り当てる方法がない場合、また、責任を全うするにあたって自分たち自身が説明責任を負わない限り、組織（あらゆる協力関係）はまず機能しないと述べている【※5】。彼女は、無構造集団の概念は、「強者や幸運者が、疑う余地のない他者への支配権を獲得する煙幕になる」と言う。また「誰もがその所属するグループに関与する機会をもち、グループの活動に参加できるようにするためには、組織の構造を暗示的なものでなく、明瞭なものにしておかなくてはならない。」とも述べている。

3番目の選択肢は、相互依存のリーダーシップであり、そこでは、個人は共通の問題解決に向けて相互の強みを発揮することができる。リーダーシップは一人だけにゆだねられることはない。また一方で、リーダーシップを委ねる責任の所存が明らかになっている。効果的なリーダーシップは支配を意味するものではなく、すべての当事者の関心に基づいて「パワー・トゥー(power to／訳註：一つの目的にむかって力を合わせる)」を発揮するための共同作業や相互依存にゆだねられたものである。支配とは、パワー・オーバーの行使であり、他者を犠牲にした「パワーを握る者(power wielder)」の関心に合わせた関係といえる。

オーガナイザーの仕事は、同志に接触し、そのなかから、人を巻き込んだり、コーディネートしたりできるリーダーシップを見つけ出すことである。その人たちは、通常ならリーダーとして見なされないような人かもしれないが、変化を起こすことにコミットする人であり、積極的な活動実践にすすんで他者を招き入れ、参加を促す人々である。

こうしたリーダー達はオーガナイズ・キャンペーンの骨格となる。そのリーダーたちは、他の献身的で信頼できる人々に対する責任を負い、コミットメントに基づいてその人たちを支えるという点において、あなた自身が信頼できる人たちでなければならない。時には、あなた自身が中心のリーダーになったり、中心となるリーダーシップチームの一員になって、他の人たちの努力を導いたり、結果についての説明責任をもつことがあるかもしれないが、成功のためにあなたは他者との関係に深く依拠していくことになる。

リーダーシップと権威

「リーダーシップ」と「権威」は区別するのが賢明である。権威とは、通常の社会的地位、オフィス、あるいは役割に付随した命令や指示の「正当性」であり、正当性は、文化に根差した考え方や強制力によって支持される。組織は参加者の間に

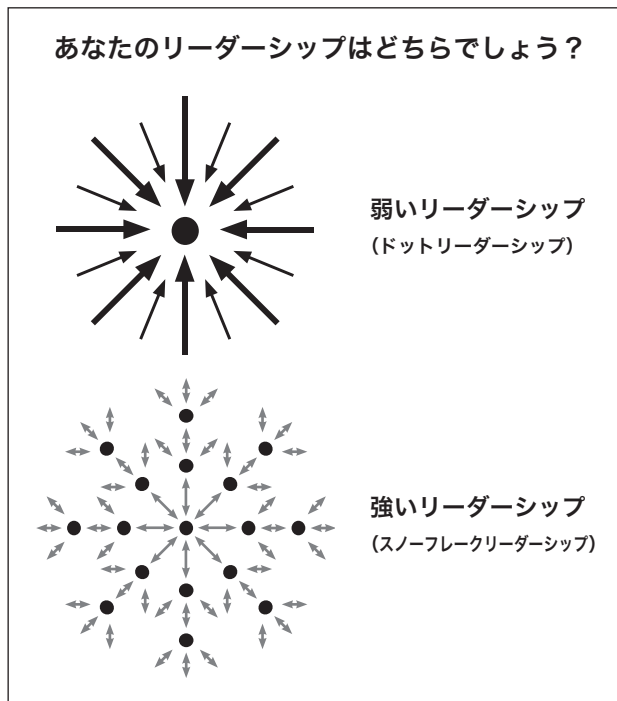
おける権力関係、たとえば構成員の権利や義務を形式化する手段といえる。官僚的な制度は、上司と直属の部下のような一連の規則を権威として構造化するものである。一方で、市民団体のような組織はたいていの場合、リーダーらがその同志たちに対して説明責任をもつ形で、民主主義的な権威構造をもつ。市民社会においてリーダーシップを発揮するには、その他の場合よりもより高度なスキルが要求される。なぜならば、リーダーシップを発揮する際に、命令よりむしろ説得が必要になるからである。

私たちの多くが、権威をもつ人がリーダーシップを発揮することなく、単に正当性を振りかざし、「パワー・オーバー」の形で協力を強要するという状況に遭遇したことがあるだろう。このような環境においては、私たちはどこまで自分たちの関心が認知され、配慮されたと感じることができるか？ このことは私たちのモチベーションやパフォーマンスにどのように影響するだろうか？

文化には、どのような人が人々を導く「権威」をもっているか、もっていないかについての考え方が埋め込まれており、それによってある「種」の人々がリーダーシップを発揮する機会を妨げることができる。これらの条件下で成長するリーダーは、従来の権威という概念に対しチャレンジすることになる。権威はまた、ある人がリーダーシップを発揮する際の下地となる資源となることもある。また、時にはリーダーらがリーダーシップを発揮した結果として権威が彼らに付与されることもあります。しかし、リーダーシップと権威とは同じものではない。

最後に、リーダーは「活動家」と区別できる。よく働く活動家は、電話かけを行い、パンフレットを配り、ポスター貼りをするなどし、あらゆるボランティア組織に対してインパクトのある貢献をするため、毎日仕事をしている。しかしながら、これは他の人々が組織の活動が出来るようにすることと同じではない。

【図1】リーダーシップ



リーダーシップの育成 他者に主導させる

では、リーダーシップが組織にとって非常に重要である場合、組織はミッション達成のために必要なリーダーをどのようにして確保することができるだろうか。組織化された人々が彼ら自身をエンパワーし、多くのことを引き起こしていけるのは、彼らがもつシステムの効率のよさよりも、これらのリーダーシップ能力によるところが大きい。このことは特に、人々を結びつけ、お互いの理解を容易にし、共通の利益に対して行動を共にすることを可能にする市民団体に当てはまる。

組織の「リーダーシップ率」を見てみよう。何人のリーダーが、リーダーシップを発揮して活動しているか？ 車輪の中心とスポークをつなぐように、一人のリーダーが他のどのメンバーともつながっているような状況はあるか？ あるいは、たくさんの「リーダー」がいて、リーダー同士、またリーダーと他のメンバーがつながり、さらには、リーダーらが、組織内に複数ある調整やインスピレーション、アクションの要となる部分につながっているか？ ある「リーダー」との関係に

おいて「フォロワー」となる人が、別の「フォロワー」との関係においては「リーダー」となるようなことはあるか？ これらの状態は、「リーダーシップが豊かな状態」なのか、それとも「リーダーシップが乏しい状態」なのか？

パワーを築くために コントロールを諦める： リーダーシップチームか 「孤独な戦士」か

ではなぜ、「リーダーシップが豊かな状態」の組織が日常的に当然ではないのか？ なぜ、私たちはともすればすべての矢の中心にある点（ドット）に陥ってしまうのか？ どうすれば私たちは「リーダーシップが豊かな状態」の組織を構築することができるのか。

これは新しい問題ではない。出エジプト記で詳述されているように、モーゼは彼の義父エトロの介入を必要とし、エトロは彼の仕事に個人的な関心を持ち、その全体像がみえていた^[※4]。モーゼは自分自身でそれをすべてやろうとしたが、それはなぜだろうか。彼が力に飢えていたからか。彼が自分自身を忙しくしておくためだったのか。おそらくその答えは、私たちの大多数と同じように、彼はことが正しく行われることを望んでいて、そのために彼は自分自身で全てしなければなりませんでした。しかし、彼が自分だけでやろうとする限り、うまくいかず、ほとんどことが進まなかったはずである。すべてをコントロールすればすべてうまくいくという考えは幻想だったのだ。だから、エトロは彼に解決法を提供した。コントロールの一部を手放す勇気とリーダーの責任を他者と分かち合うリスクを負う勇気をもつ。しかし、誰でも良いというわけではない。エトロはモーゼに潜在的にリーダーシップがある人物、「能力があり、神を畏れ、そして正直な」人物を見つけるよう説得した。

私たちの組織をどのように構築するのかはとて

も重要なことだが、次のような根本的な問いを受け入れる以上に重要なことはない。私たちは喜んでコントロールを手放し、他者にリードさせるのか、そして、それができるか？ である。我々は、豊かなリーダーシップを成長させることでしか達成できないパワーを私たちの組織が構築できるようにするため、コントロールを手放すことができるだろうか。

成功するオーガナイザーは、キャンペーンの早い段階から共に活動できる人たちと一緒にリーダーシップチームを形成する。「オーガナイズング委員」として活動する人たちをあまりにも早くリクルートすると、同志の間でリーダーとはみなされていない人や、潜在的にもリーダーとは言えないような人を不注意にも選んでしまったりして、間違いをおかすこともあるが、オーガナイザーは人選を長引かせる過ちをよく起こす。共に活動する人たちとチームを作るのが早ければ早いほど、より早くに、オーガナイザーとしての「私」が新しい組織の「私たち」になる。あなたが一度リーダーシップチームを形成したら、定期ミーティングのリズムの確立と明確な意思決定、物事を実際に起こす手助けとなり得る説明責任の可視化がより容易に可能になる。500 人の組織をあなた一人で立ち上げるのではない。あなたと一緒に組織を立ち上げることに自らコミットし、またコミットできる人たちを見つけ出すことで、実現するのである。もしある程度の期間にわたって、あなたと一緒に活動するリーダーシップチームがない場合は、それがなぜなのか、真剣に理由を考える必要がある。

「アルファ」の神話は例外ですが、最も効果的なリーダーは常にチームを通じて率いている。たとえば、出エジプト記のモーゼ、アロンやミリアム、新約聖書のイエスと彼の 12 の弟子、あるいはモンゴメリー・バスボイコットの際のマーティン・ルーサー・キング、ラルフ・アバナシー、ローザ・パークス、ジョー・アン・ロビンソンと ED ニクソンなどがそれにあたる。

リーダーシップチームを構築することは相互依存的なリーダーシップをオーガナイズする手段である。共通の成果を達成するために各メンバーが共に活動し、競技チームのように、さまざまな活動においてそれぞれがチームをコーチングすることに責任を持つ。よく設計されたチームは、チームを構成する個々のユニークな才能によって、生産的な仕事を可能にする。

リーダーシップチームを構築することは、戦略的能力を醸成する。創造的に戦略を立てる能力によって、個人が一人で作るよりも鮮やかな、確固たる戦略を生み出すことを可能にする。オバマ氏の選挙キャンペーンでは、キャンペーンのすべてのレベルで創造的かつ戦略的に人々に係り合うように、現場では複数の層をなすリーダーシップチームが作られた。各州に州レベルのリーダーシップチームが配置され、それが広域ごとのリーダーシップチーム（リージョナル・ディレクターやオーガナイザー）をコーディネートし、さらにその人たちが地元の近隣区域のボランティア・リーダーからなる近隣リーダーシップチームをコーディネートした。どのレベルのリーダーシップチームでも、各メンバーが明確な使命をもち、その使命を遂行するやり方について、チーム一丸となって独創的な戦略プランを練っていた。この構造は、ボランティアが参加しやすいよう様々な工夫をこらし、リーダーシップを学び、実践する様々な機会を提供した。

ではなぜ、人々はいつもチームで仕事をするとは限らないのか？ 誰でもうまく機能しなかったグループに所属した経験がある。そういった組織では、機能分化が進みお互いを遠ざけるか、すべての作業が一人の人に集中する。自分たちが大きな魚のように感じられるよう、池を小さなまま維持しようとする人もいる。そして私たちの多くはこう結論づける。「私は自分自身でそれをやるだけだ。」「私はミーティングが嫌いだから、やるべきことだけ教えてくれ。」「私は何の責任も負いたくない。」「切手貼りだけさせてくれ。」と。たとえば、次のような状況に出くわしたことはないか。

- あなたは、チームミーティングに参加している。誰が進み出て責任を取り、仕事をやり遂げるのかが全く明確にならない。だから、結局、二、三人がすべての仕事をしなければならなくなることがよくあり、どれだけ一生懸命やっても終わらないということになる。
- 何かを決断しなければならない時に、いつも重要な情報やスキル、関係性が欠けている。
- 議論に議論を重ねても、話し終えた時に、議論したことの結果についてそれぞれが違う理解をしていることに気づく。
- 我々は立ち往生すると、どこに助けを求めていいか途方にくれる。できる限りお互いに支え合いながら、他のボランティア・リーダーに助けを求めたりもするが、どこに行けば専門的なアドバイスがもらえるのかわからない。

問題はただ一つである。リーダーシップチームがチームとして共に動いていくことができないのであれば、私たちがしなければならないことを実行するに十分なパワーを持つことはできない。でも、チームのデザインをうまく設計することで、あなたのチームの可能性を増すような条件を創り出すことができる。

効果的なチームが手にする 3つの成果

- 効果的なチームは、責任を持ったゴールを達成することができる。
- 効果的なチームは、時間を経るにしたがって成果をあげられる組織になるよう運営される。
- 効果的なチームは、個々の構成員の学びや幸福に貢献する。

効果的なチームをつくる 3つの条件

オーガナイザーとしてあなたが思い描くリーダーシップチームを立ち上げることを可能にする条件がある。誰が選ばれたメンバーなのか、何が要件なのか、何を期待するか、などである。

- チームに境界があること：誰がチームメンバーであり、誰がメンバーではないのかが明確である。新たなメンバーが参加するにはどうしたらよいのか、チームを辞めなければならない人が何をしなければならないのかが明確である。
- チームが安定していること：定例会やその時間などの活動に関する説明が明確で、そこに人々がコミットしている。チームは回転ドアのように、だれが会議に現れるかわからないような状況に陥らない。
- チームが多様性に富んでいること：よい仕事をするために必要になるスキルや能力、視点、同志が適度に多様な形でチーム内にある。

効果的なリーダーシップチームをつくるための3つのステップ

建設的にチームを進めていくため、リーダーシップを立ち上げて一番初めに決めるべきことが3つあります。決定する内容に「正しい」答えはないが、やろうとしたことをうまくやるために必要な構造をチームがもてるような決定でなければならない。

- 共有目的を設定する。共有する価値観とそれまでに作ってきた関係に基づいて、チーム共通の目的を明確にする。わかりやすく、挑戦的で、そして重大なものである。チームの目標や、誰と一緒に動いていくか、どのような

ことをやっていくかについて明確にする。

- チーム全体で共通の明確なルールやノームを設定する。一緒に活動していくに当たってのメンバー間の期待を明文化する。たとえば、どのような方法で意思決定をするか、時間管理をするか、コミットメントに敬意を表するか。メンバーが必ずしなければならないこと、絶対してはならないことは何だろうか。もし、してはならないことをしてしまったら、どうすればそれを正すことができるか？おそらく、もっとも重要なノームは、意思決定の方法でしょう。効果的な意思決定のためのステップは、まず、問題を同定し、基準を設定し、可能性をブレインストームし、アイデアを合成し、選択肢を導きだし、基準に照らして選択肢を吟味し、意思決定する、というものである。なかには投票で決める方がよいという人もいるだろうし、総意で決定したいという人、一人の人に決定を委ねるのがよいという人もいるだろう。
- チームの活動を、相互依存する役割にしていく。すべてのメンバーが、ゴールに到達するために必要なリーダーシップチームの仕事分担し、責任をもつ。各役割の要件は明確に説明できなければならない。メンバーは自分たちの強みや弱みをできるかぎり分析し、個々人の能力と役割の要件をマッチングしていく。役割は相互依存するように設計されているので、すべてのメンバーが他の人の成功に関わることになる。メンバーはサポートが必要であれば伝えて、サポートを得ることができる。他のメンバーと関わりをもたずに活動をするメンバーは一人もいない。さまざまなアイデンティティや経験、資源をもつチームは、非常に均質なチームよりも、たくさんの物を持って来ることができる。

リーダーシップ育成サイクル 見つける、リクルート、育成

リーダーシップの育成は図6に見られるように、潜在的なリーダーを発見し（彼らが知られる機会）、彼らをリーダーのポジションに起用し（リーダーシップが生まれる機会）、彼らが能力伸ばせる機会を作る（リーダーが成長する機会）というサイクルを継続的に行っていく中で起こっていく。そのためには、他のメンバーに仕事を委ねる手法を学んで実際に委ね、また、支え合う組織構造を作り、コーチングを提供していくことが必要である。

リーダーシップを発見するためには、まずはリーダーシップを探さなければならない。信頼を寄せられているのはどの人だろうか？ ミーティングに人を呼んできてくれるのは誰だろうか？他の人たちに参加するように働き掛けてくれるのは誰だろうか？ その人と一緒に活動すること自体が魅力となるような人は誰だろうか？ あなたに「リーダーシップのある人を探しなさい。」と言ってくれるのは誰だろうか？ アリンスキーは「生まれつきの」リーダーがまとめあげたコミュニティ・ネットワークについて、彼らは家族や小さい商売や近所の馴染の仲間たちを足場にして、コミュニティを助ける責任を果たしていると述べている。こういったリーダーは、スポーツのチームへのコーチングや、小リーグを組織化する仕事、教会への奉仕活動や、その他のリーダーシップを養成するインフォーマルな「学校」のようところで見られる。

リーダーシップをとることは、「リーダーになるという状態」ではなく「実際に行動していくこと」であり、その方法は人によって様々ですが、とりわけ、素晴らしいオーガナイザーを生み出すような人を探し出すにあたっては、いくつか注意を払いたい点がある。「良い聴き手」になることを学んだことがない人が良いオーガナイザーになるのは大変なことである。もし同志がその関心ご

とに対して行動することをあなたが助けるのであれば、あなたは同志の関心ごとを理解する必要がある。聴くということは考えに共感すると同様に感情に共感するということを意味しています。なぜならば、ある事柄についてどのような感情をもつかということは、それについてどう考えるかより私たちの行動に強い影響を与えるからである。「好奇心」があれば、面白そうという気持ちが脅迫感を抑え込んで文学小説を読む助けになるように、「好奇心」は、私たちが組織として行動するときにも経験する新しい困難をどう乗り越えるかを学ぶことを可能にしてくれる。想像力をはたかせることも有効である。なぜならば、戦略を考えることはさまざまな将来像を想像し、そこにたどり着くための現実的な方法を想像することでもあるからだ。「ユーモア」のセンスがあれば、自分の置かれた状況や向き合っている問題を真剣に考えすぎることを防ぎ、ものごとを客観性を持って見続けることができる。また「健全な自尊心」を持つことはとても重要である。他者を支配しようとする欲や傲慢さはたいいてい、弱い自己を常に認めてもらいたいというサインであることが多い。さらに、リーダーシップには自ら進んでリスクをとり、選択をし、その結果を受け入れるという「勇気」も必要である。

リーダーシップをリクルートする際、彼らがリーダーシップを発揮する機会を与えることが必要である。なぜなら、フォロワー（支援者）がリーダーをつくるのであり、リーダー自身が自任したり、あなたが彼らを指名するといったようなことでは成り立たないからである。あなたがすることは、彼らが責任をもってリーダーシップを発揮できる機会を作ること、そして彼らが責任を全うする方法を学ぶことをサポートすることである。たとえば、もしあなたがミーティングための宣伝をしなければならないという時に、3人の友人に、近所で1日だけビラを配布することをお願いできるだろうし、1～2人に、責任をもってそれぞれが所属するグループから5人誘って参加してくれるように頼むこともできる。彼らが他の人

をミーティングに連れてくることによって彼ら自身のリーダーシップを発揮することができる。その他、どのような方法で、他の人にリーダーシップを発揮してもらう機会を作ることができるだろうか？

たとえばあなたがどんなに気を付けようと、リーダーシップの育成にはリスクを伴うという事実には立ち向かわなければならない。後の大きな失敗を避けるため、プロジェクトの初期段階に小さな失敗をあえてする。もしあなたが他者に任せることを学ぶために避けられないリスクを取るのであれば、あなたはその方法を学ぶことができるだろうし、どの人が「乗り切る人」で、どの人がそうではないのかがわかるようになる。これを小さな集会の企画を通して学ぶことが大切であり、5000人の大きな集会に50人しか現れなかったということはあってはならない。測定可能な目標設定や定期的な報告、その場その場での評価をする理由の一つは、早い段階で失敗や成功がわかるようにするため、そうすることがみんなにとっての「学ぶ機会」になる。「それで、マリー、それはどうしてそんなに上手くいったの？」「サム、それでどうなったの？ どうやれば、もっと違うようにできたと思う？」全ての人が初めからすべてをうまくできると期待してはいけない。なぜなら、そんなことはありえないからである。また、プロジェクトの最初の段階では何が「正しい」方法なのかがはっきりとは分からないことが往々にしてある。どうすればこの事実を自分たちにとって望ましい方向に転換できるかを考える。あなたが得たいと思う結果に到達するために、他の人々と責任を分かち合うリスクを取る勇気を、あなたはここから得ることができるだろうか。

私たちはリスクをとること、選択をすること、成功と失敗を経験すること、そしてこの経験から学ぶことによってのみ、誰を選択するかという判断力を鍛えることができるわけだが、それでもまだ驚かされることがある。一方で、経験を積んだ人ほど、より良い判断を下す力を伸ばせるようになる。そのための「教本」などはないが、もしあ

あなたがリスクを伴う選択をすることを恐れるならば、良い選択の仕方を学ぶことは決して出来ない。ここで、いくつかの質問をあなた自身に問うてみてほしい。あなたはリクルートする人をどうやって選ぶか？ どうやって誰が適任かを知ることができるか？ 前もって知るにはどうしたらよいのか？ その人が大きな仕事をする準備ができていると、どうやって知ればよいのか？ あなたが彼らを選ぶのは、彼らの都合が容易につくからなのだろうか、それとも彼らがその仕事にふさわしい人だからか？ あなたが彼らを選ぶのは、以前何かと一緒に取り組んだ経験があり、彼らが何をできる人なのかを知っていたからなのか？ それとも、何度かのコーチングがうまくいって「何をどうすればよいのかを学んでいけそうな人に思えた」からなののでしょうか？ それとも、他の人から良い評判を聞いたから彼らを選んだのでしょうか？ それはどこで聞いたのか？ 誰が言っていたのか？ それは信頼できる情報なのか？ なぜわかるのか？

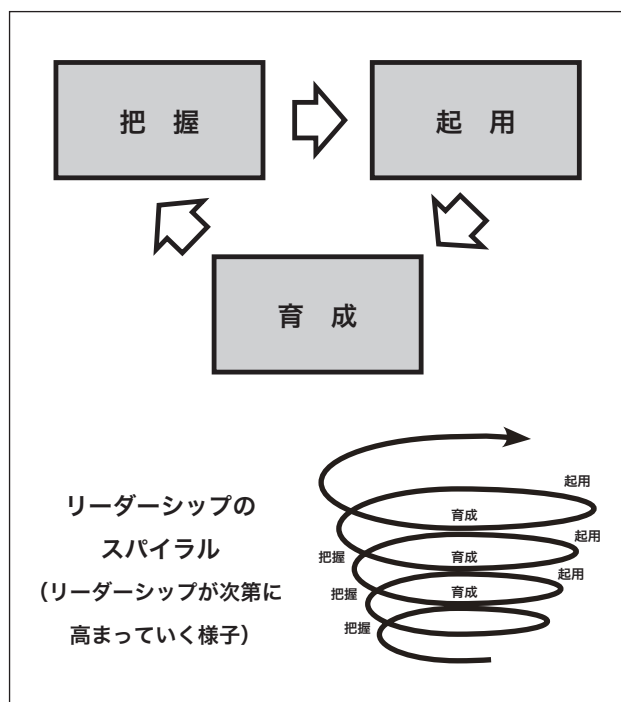
リーダーシップの育成にはできるだけ多くの人 がリードする、つまり任務委任、の機会をもたらし組織構造を構築することが大切である。例えばだが、下院委員会で冊子を配布するようなことも、他の人の活動に参加する責任を多くの人と分かち合うことになる。このような形で仕事を手配するのは危険を伴うことも事実である。もしかすると、ふさわしくない人を起用してしまうかもしれないし、その人たちのおかげであなたが失墜してしまう、などということがあるかもしれない。けれども、モーゼがエトロから学んだように、あなたが人に任務を委任することを恐れていたら、コミュニティの強みは伸びず、成長することはない。でも、成功の可能性を増やすために、あなたにできることはたくさんある。リーダーシップ・トレーニングの講座は、あなたの組織においてどのようなことがリーダーに期待されているのかを明確にするのに役立つだろうし、人々にリーダーシップの責任を受け入れる自信を与え、また、いかにあなたの組織がリーダーシップ育成を重視しているかを示すことができる。

リーダーシップを育成することは単にタスクを与えることではなく、責任を与えることです。依頼の仕方にその違いが出る。「集会について説明する電話をこの 50 人の人たちに掛けてくれませんか。」と依頼するのと、次のとは全く違う。「責任を持って 10 人の人をミーティングに連れてきてくれませんか？ できますか？ それはすばらしい！ その人たちに連絡を取って集会に連れてきてもらう時に役立ちそうなものがここにあるのですけど、興味があるといった人の名前と電話番号のリスト、冊子 100 冊とポスター数枚、それからコミットメントをもらったときに使う記名シートです。」違いが分かるだろうか。「タスク」を与えられた人はあたかもヨーヨーのようになって、頼まれたことを行い、戻ってきて次の指示を聞き、それをやって、また戻ってきて指示を聞く、という具合になる。彼らはあなたの責任の仕事を「助けて」いるのです。一方、「責任」を与えられた人は、責任を受け入れてそのために奔走し、あなたは「彼らが」責任を果たすことを助けることができるのです。ただし、責任を取ってくれる人を探す際、その責任を軽いものに、軽いものにとだんだん減らし、ほとんど何も残らないくらいにまで減らしてしまってはいけない。タスクを全うするのに必要なレベルの責任を受けいれてもらうように人々を動機付けるのは簡単なことではない。人々が責任をとることを受け入れたとき、モチベーションは持続する。人々のやる気を持続させ、自分自身のやる気を持続させることにより業務をやり遂げることができる。本当に責任を持たせること、多くコーチングを行うこと、そして成功の認識をたくさん持つことがすべての営みの素地となる。

しかしながら、責任というものは、それを担った人が明確にその説明責任を負って初めて現実のものとなりえる。説明責任は常に実行されるものであり、特定の事柄に特化したものでなければならず、また、適切なタイミングで行われるものでなければならない。説明責任をもたせることの意義は、罰を受ける人を明確にするためではなく、それを担った人たちがどのような結果を得たかと

いうことから、みんなが学ぶことができるという点にある。もし問題を抱えている人がいたなら、私たちはその問題に対して原因を特定し、何ができるかを学ばなければなりません。もし成功している人がいたら、他の場所でも同じことをどうやればいいのかを学ばなければならない。キャンペーンの過程で私たちが得ることのできるもっとも重要な学びは、自分たちの経験にもとづいてシステムティックに反省を生かしていくことから得られるわけだが、説明責任なくしてそれは不可能である。あなたが誰かに対して権威を与えずに責任を取らせようとしても、うまくいくことは期待できない。もし集会に 10 人連れてくるという責任を誰かに与えたいならば、彼らに説明責任を持たせ、トレーニングを行い、手助けをするが与えられた仕事を最後までする権限を彼らに与える。もし彼らがミスをしているのを見たり聞いたりしたら、もしくは、こうやった方がうまくいくと思ったら、それは直接彼らに伝えなければならない。人づてにアドバイスしたり、ミスを補っているはいけない。その人に敬意を払うという基本を示せるかどうかが重要なのである。

【図2】リーダーシップのサイクル



コーチングとしての リーダーシップと リーダーシップのコーチング

責任を受け入れてくれる人がいたら、あなたはその人がうまくいくようにできる限りのサポートをすることがあなたの関心となります。責任を自分に戻すことなく、どうやってサポートするかを学ぶことがあなたにとっての挑戦となります。「おお、あなたは 10 人連れてきてくれるんですって？ すばらしい！ ちょっと座って、誘う時にどう言えばいいのか「ロールプレイ」をやってみましょう。」もしくは「どんな調子か電話で教えてください。またもし問題があったりしたら、連絡してください。」定期的なコーチングは、彼らが問題を抱えているとあなたが考えているからではなく、あなたが彼らの活動に関心を持っているから会いたいということなのです。コーチングで会うことは、今まさにどういう状況になっているのかを知るためにもとても有効です。そしてもちろん、コーチングはメンタリングを実際にする方法の一つといえます。

ハックマンとウェージマン（Hackman and Wageman）のチーム・コーチングに関する論文は、どのようにしてリーダーシップ・チームをコーチングするかに焦点を当てて、キャンペーン型のプロジェクトにおいてチーム・コーチングのタイミングを見計らうことについて述べており、とても参考になる。継続的サポートがリーダーシップ・チームのリーダーシップを育てるコーチングの形態をとることが多くなると、チーム自体の組織寿命の構成が特徴的になっていく。そして、その活動が、過程よりも結果を重視するものになるにつれて、時間管理がより重要になってくる。したがって、常に変化する時間的要素のなかで、たくさんの人たちをコーチングする術を学ぶことが、オーガナイザーとしての成功を左右するのである。

結論

リーダーを発見し、起用し、育成していくことが、能力やパワーを伸ばす上でたいの組織にとって重要なことであるが、それは、リーダーのなかのリーダーになることを仕事とするオーガナイザーたちがとくに力を入れているところでもある。オーガナイザーの主な責任は他者のリーダーシップの能力を育成すること、そしてこのように同士の共通の関心を通して組織のリーダーシップ能力を育成することである。



- ※1 J. M. Burns (1978). *Leadership*. (New York, Harper and Row).
- ※2 Martin Luther King, J., (1986 (1991)), *The Drum-Major Instinct* (4 February 1968). *A Testament of Hope: The essential writings and speeches of Martin Luther King, Jr.*, (New York, HarperCollins) 259-267.
- ※3 J. Freeman, (1970), "The Tyranny of Structurelessness." *Women's liberation movement, USA*.
- ※4 The Bible, Exodus 18.

質問

1. あなたはリーダーシップチームを作れたか？ もしそうだとするならば、共有目的は定義したか？ もしできていないのであれば、それはなぜか？ ノームは決めたか？ もし決めていないのであればそれはなぜか？ どれくらいの頻度で会っているか？ また、アジェンダを決めるのは誰ですか？
2. あなたのチームのリーダー達に対してどんな役割を決めたか？ その役割はリーダーシップの育成のための機会を作り出すか？ そしてあなたはどのようにそれぞれが説明責任を果たすようにしていくか？
3. あなたのリーダーシップチーム内でコーチングの練習を行ったか。もし行ったならばそれはどのように機能しましたか。誰が誰にたいしてコーチングをしましたか。
4. あなた、もしくはチームのメンバーがリーダーシップを見つけ、リクルートし、育成するために意識している戦略があるか。それは何か。

Week 6

Strategizing

戦略作りは進行形

導入

第3週目の授業では、3つの質問によって戦略をオーガナイズすることから始まった。「同志はだれか?」「どんな変化（またはゴール）が必要か?」「どうすれば変化を起こすために必要なパワーを、資源をもとに生み出せるのか?（変革の仮説）」

3つの質問、特に2つ目と3つ目への答えは、同志との対話によって深まるとともに、ほとんどが変わるかもしれない。しかし、行きたい場所と、辿り着きたい手段が描かれた最初のロードマップ（変革の仮説）を作らないかぎり、旅は始まらない。

全講義の中で折り返り地点であるこの授業での挑戦は、これらの問いに立ち戻り、あなたの体験に照らしあわせて仮説を検証し、ゴールを達成するために戦略を作り上げる。あなたは新しい情報を得た。ストーリーを通しあなたの価値観の源泉と、ワークを通して同志たちと共有する価値観を突き止めた。関係構築を通して資源と関心について学んだ。リーダーシップチームを形成するために共有目的について再検討した。

- ・ オーガナイズする人々である同志や関係者ははっきりしているか?
- ・ 必要とされる変化については? どんな問題をあなたは解決しようとしているのか? どう世界は変わるのか? 戦略的ゴールは何か?
- ・ 変革の仮説についてはどうか? 同志の持っている資源を、ゴールを達成するために必要なパワーへ繋げる方法を見つけ出したか?
- ・ 戦術についてはどうか? 主要な戦術は何か? ゴールに集中しながら、現実を変えるために必要な戦術をとっているか?
- ・ キャンペーンのタイムラインについてはどうか? ピークに向かって進んでいるか? ピークを再度考える必要はあるか?

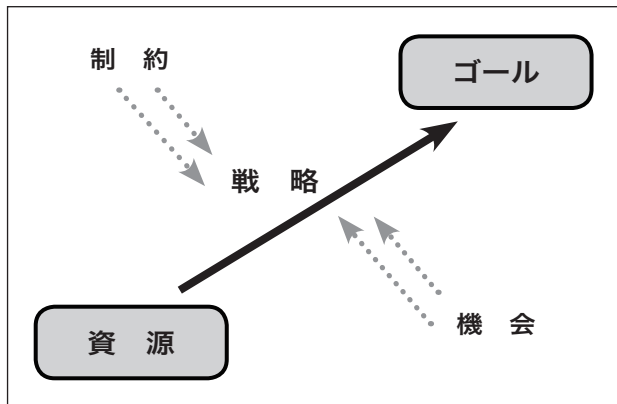
重要な時期であるこの全講義の中間地点で、

ガーシック（Gersick）の研究が示すように、私たちは評価し、学び、そして適応するためにこれらの質問を考えていく。

ストーリーテリングのように、戦略は不確実な状況のもとで目的に沿った主体性のある選択を行うための方法である。ストーリーテリングによって私たちの目的を明確にできたように、戦略によって目的を達成するための道筋を見つけることができる。どちらの方法も私たちが生まれながらにもっている能力である。私たちは喋り始めるとすぐに物語を語りはじめ、そして目的を考えるやいなや戦略を立て始め、目的が妨げられることに気づき、どうすれば達成できるかを明らかにしようとする。オーガナイズを学ぶ上でのチャレンジは、リーダーシップを発揮する力を身につけるために、これら日常の行動から一瞬距離をとり、行動をより深く振り返り、より緻密な計画性を持つことである。

戦略とは図1で示されているように、資源をパワーに変える方法であり、「あなたが欲しいもの」を得るために、「あなたが持っているもの」を「あなたが必要なもの」に変える方法である。図2にあるように、もしパワーとは関心と資源の間の不均衡から、ある関係者が別の関係者に影響を及ぼすことであるならば、この不均衡を是正する1つの方法はより多くの資源を集めることである。だから、人々は組合やアドボカシー組織、または国家を形成する。しかし、不均衡を是正する別の方法は、同じ量の資源をより活用し均衡を取る支点を動かすことである。優れた戦略家は、今ある資源を活用し影響力を発揮させることを学ぶ。このようにパワーとは資源とそれに工夫をこらして対処する能力である。オーガナイザーは変化を生み出そうとするので、資源へのアクセスが限られていることを補うために工夫をこらして対処しなければならない。なぜダビデは優れた戦略家だったと思うか? モチベーションはどんな役割を果たしたのか? 資源はどんな役割を果たしたのか? 想像力の役割とは何か?

【図1】戦略作り



戦略と戦術

戦略作りはイメージを描く、もしくは理論付ける、または仮説を立てる方法である。それは、私たちが展開する場所、時間、活動と資源の動員、配置や望むゴールの達成を概念的に繋ぐものである。戦略作りは、目的の大枠のなかで具体的な選択をどう組み立てるかである。

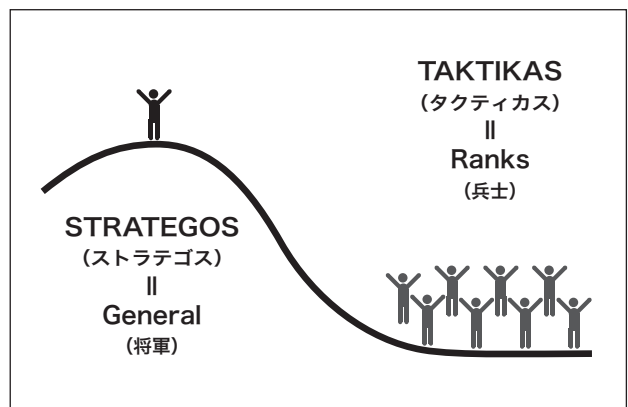
戦略（strategy）という言葉は、ギリシャの将軍「strategos」に由来する。草原で軍隊がまさに激突しようとしたとき、将軍（図2）は丘の頂上へ駆けのぼり、戦いに勝利するという目的のために、両軍の資源を評価し、戦場から課せられる条件および可能性と、ゴールを達成するのにもっとも適した軍隊の配置の仕方を再び考えた。よい将軍は、戦場の大局観を掴んでいるだけではなかった。彼は自軍と敵軍の能力、川と陸橋の詳細について深い理解があり、森林にも木にも精通していた。そして戦いの最中にも、最高の将軍は戦場の後ろにいて戦況の変化に合わせて計画を変更していた。

taktikas とは、特定の時期と場所で特別な活動をおこなうために将軍によって配置された特定の能力を持った階級の兵隊である。戦術（tactics）とは戦略を実行するための特定の行動をさす。戦術は戦略と同等に重要だが、両者は異なる。優れた大局観を持った戦略家でも戦術の判断を誤ると負けることになる。首尾よく率先して結果を得るた

めには、よい戦略とよい戦術を実現するための能力を磨く必要がある。

戦略とは大きいものではなく、また戦術は小さいものではない。ゴールに向けて専心し、状況を熟慮し、ゴールを達成するための活動に資源を繋げるべく、国、州、または自治体なのか、短期、中長期に関わらず、いかなる状況下でも私たちは戦略を考える。

【図2】



戦略とはやる気を引き出すこと。 すなわち、問題はなにか？

私たちは生まれもつての戦略家である。戦略は自然と立ててしまうが、問題があるからこそ戦略を立てるように私たちは動機づけされなければならない。今日、何度戦略を立てたか？ 私たちは目的をみつけ、達成するために課題にぶつかり、それら障壁を乗り越える方法を考える。しかし、私たちは習慣づけられた生き物であるがゆえに、必要とされるときにしか戦略を立てない。すなわち、課題がある時や、何かがうまくいかないとき、または計画に何らかの変更を求められたときのみである。そして、注意を払い、周りを見渡し、何をすべきかを決める。感情的な理解が私たちの語る物語のなかにあるように、認知的な理解が私たちの考案する戦略にある。

戦略作りは、日常的に無意識に行っているため、習慣化した日課から抜け出し、新しい方法を考え

る必要がある。この事実はとても怖いながらも壮快かもしれない。私たちが戦略を立てないのは、やり方を知らないからではなく、とても困難だからである。戦略を立てるとき、私たちは未来の声に耳を傾け、現状の問題を提起できるようになる。それには現状の要求に対してノーといい、不確実な未来にむけて取り組む勇気が必要である。限られた資源の使い方について選択を迫られたとき、現在の同志の意見が大きくなる。その意見が過去に同志がした選択から作られたものであっても、未来の同志の意見は沈黙のままなのである。

私たちの選択は望むようになるかもしれないし、ならないかもしれない。未来を形づくろうとすると、現在において相当なリスクになりうる選択を必要とするかもしれない。未来を創るためのはじめの一步は、想像することである。そして、想像したことに向けて行動を起こす勇気を見つけて出すことである。

戦略は創造的！ 私たちは問題を どう解決できるのか？

戦略は課題が今までなぜ解決されてこなかったかについて私たちが理解を深めることだけでなく、課題解決を可能にする理論である変革の仮説を必要とする。得てして変化に抵抗する人たち（すなわち問題を抱えていない人）は多くの資源を利用することができるので、変化を起こそうとする人（すなわち現状に問題を感じている人）は、より機知に富んでいなければならない。そして、私たちの機知から能力、「パワー」生み出し、課題を解決しなければならない。戦略とはより多くの資源を得ることというよりも、資源をいかに使うかである。戦略とは創造的なもので、意図的な戦術の選択を通して資源を結果に結びつけることである。

戦略とは動詞

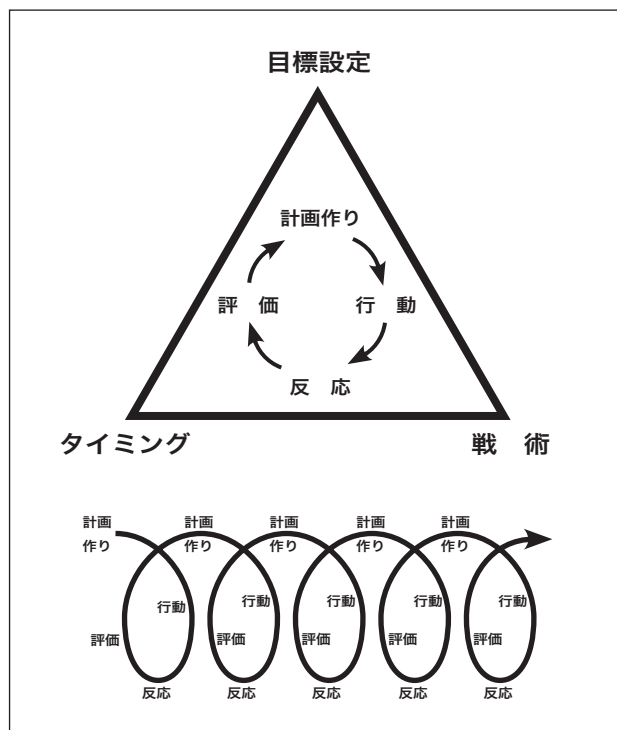
戦略とは「もっているもの」を、「欲しいもの」を得るために「必要なもの」に変えることである。すなわち、チャンスと制約のもとで、ゴールを達成するために資源をいかに活用するかである。戦略は継続する活動であり、キャンペーンのはじめに誰かが実施する戦略的計画を作ることではない。計画作り（計画の全体像を作ること）は、キャンペーンの責任を負う人たちが、どこへ向かっていくのか、どういう方法で辿り着きたいのか共通のビジョンを示し、始めるにあたり選択しなければならないことを明確にする。しかし、戦略における実際のアクションは、アリンスキー（Alinsky）曰く、反応にある。他の関係者や反対する人、又その中で生じる困難や機会による反応である。戦略を反応ではなく戦略たらしめることは、私たちが達成したいことに繋がる選択を意識的に行なうマインドフルネスである。ミンツバーグ（Mintzberg）が説明するように陶芸家がろくろの上で粘土をこねるような。ゴールが明確であっても、戦略は新しい情報に対して常に適応することを求められる。なにが私たちの予想よりも効果があったのか。予想できなかった原因のためになにが機能しなかったのか。状況は変わった。ある人たちが私たちの活動に反対しているので、彼らの行動に対応しなければならない。戦略的キャンペーンを立ち上げることは、戦略作りのはじめ一步である。このことが、リーダーシップチームがゴールを達成するための技術、情報、そして関心に最大限の多様性を持つことが重要である1つの理由である。このことを戦略的能力と呼ぶ。戦略作りは1つのイベントではなく、プロジェクトの期間すべてを通して続くプロセス、または輪のようなものである。（図3）。計画し、活動し、結果を評価し、よりよく計画し、より大きな活動を起こしていく。私たちは戦略をたて、実践するがその逆はあり得ません。

戦略は状況に当てはめることである (谷からの景色と山からの景色を結びつける)

戦略は特定の背景の中で展開され、背景の特質は非常に重要である。戦略作りのもっとも挑戦的な一面は、上演されている劇場の詳細に精通しているだけでなく、山の頂上に上り全体への視点を持って見る能力が必要だ。戦略づくりのための想像力は、木々と森の双方への理解に根付いているときだけ発揮できる。

「アクションの舞台」を作る1つの方法は、第3週に出て来た「行為者」をマッピングすることである。再度、この図を開いてみよう。だれが同志なのか？ あなたのリーダーシップはどこから来るのか？ 他の関係者は反対、同盟、支援、中立のどの立場からその活動に関心があるのか？ オーガナイズの戦略は、関係者の選択に影響を及ぼす方法なので、関係者の関心、資源、関係性の図を作ることによって舞台を想像する手助けになる。しかし、資源はいつも明確であるわけではなく、よい戦略は予想だにしない場所で資源を発見することがよくある。あなたはアクションの「舞台」で、制約と機会のもと、判断を下していく。

【図3】戦略的アクション



5つの戦略的質問

1. 誰が同志か？

第3週に私たちが取り組んだ質問に戻って振り返ってみよう。本当に誰が同志なのか？ 課題を新しい方法で解決するために、資源の新しい方法で使うためにオーガナイズすべき人たちは誰か？ オーガナイザーの仕事は、共有する価値観や関心を共有する人たちのコミュニティを、共有する価値観や関心のために行動できる人々、すなわち同志にすることである。

だれが本当のリーダーシップなのか？ 真のリーダーシップチームがあるか？ 彼らは同志からリクルートされたのか？ この同志は、あなたのように、不確実に直面する中で他の人たちが目的を達成できるようにする責任を受け入れられる人たちだろうか？ あなた自身が学んでいる5つのオーガナイズの方法(関係構築、ストーリーテリング、構造化、戦略作り、そしてアクション)を彼らが学べるようにしていけるか？

支援者はいるか？ 直接的または明確に、関心に関係があるわけではない人たちは、自身の関心に気づき、あなたの仕事を経済的に、政治的にまたは自発的に支援してくれるかもしれない。競争相手の中に協力者を1人でも見つけたことはないか？ 多くは異なるが、私たちといくつかの関心を共にする、個人、または団体がいる。彼らは同じ同志と支援の資源を狙っており、同じ反対する人に直面しているかもしれない。同じ同志と活動しようとする2つのコミュニティは、資金調達で競合するか共同するかのどちらかである。ゴールを追い求める中で、他の個人、または団体の関心とあなたが相容れないと気づくかもしれない。しかし、反対する人たちは明確な訳ではなく、キャンペーンを通してのみ明確になっていくかもしれない。

2. 必要とする変革は何か？ 解決しようとして いる問題は何か？ 解決策はどんなものだろう か？ 戦略的ゴールは何か？

これから、あなたが学期末までに達成するべく取り組んでいるゴールを再度確認してみよう。課題を解決するために、資源を使い始めるには、集中すべきところを決めなければならない。どんなゴールが、すべての課題を解決しないとしても、解決にむけてよい方向に向かっていくのか。どんな戦略的ゴールもすべての課題を解決できる訳ではないが、1つのゴールに絞らない限り、進展することなく貴重な資源を浪費し続ける危険性がある。

集中することは本当に重要である。モンゴメリーのリーダーシップチームは、パワーが不足しているという課題を理解したので、彼らのコミュニティでバスの人種隔離に焦点を絞ることを決めた。彼らは沢山の課題のなかからどれにでも絞って取り組むことができた。宿泊、学校、選挙、住宅、雇用、など。では、なぜ彼らはバスを選んだのか？ ブラウン対教育委員会訴訟（Brown v. Board of Education 学校教育における人種差別を違法にした裁判）でおきたように、連邦裁判所が人種差別を撤廃する判決を、公共交通の課題で下せる確信があったため連邦政府は公共交通に関心をもっていった。ゴールは非常に人目につくということに限らず、日々の権力の乱用の現場だったのである。すなわち、黒人は白人用の席を通ってバスの後ろにある特定の場所に行かなければならず、白人に求められれば席を空け渡さなければならず、武装したバス運転手の権限に従わなければならないという。バスには社会全体のシステムの小世界があった。結果として、足とバス代という形で、バス会社に影響を与えるべく経済的な圧力をかけるだけでなく、共に活動を起こした同志の能力を高め、同志の資源を活用し影響力を生み出すことができた。彼らは別のゴールに向かって、似たような資源の活用的手段を編み出すことができたかもしれない。しかし、これこそ彼らが選択したものであり、やり通したことだった。すべてのことに一度に取り組もうとするのではなく、この栄光を

勝ち取ることでより多くの能力を築き上げるための土台を作り上げることに結果なった。

具体的であることも重要である。より具体的に想像しやすく、かつ明確なゴールであればあるほど、あなたと一緒に取り組もうとする人たちは、ゴールを達成するためにより創造的に集中できる。なので、明確な結果をだすゴールにむけて貢献することが真の集中を発揮する唯一の方法であり、一方で同時に取りうる手段について柔軟でいることが求められる。

「これからやってみること」の長々としたリストは、戦略ではなく戦術になりうるリストである。ファンドレイジング、普及活動、調査のような3つまたは4つの道筋は、具体的なゴールに関係づけられない限り戦略ではない。バスボイコットでは、大規模集会、自動車の相乗り、徒歩での通勤は戦術であり、戦略ではない。ゴールは明確で具体的で、かつ一貫していた。それはバスにおける人種差別の撤廃である。戦術は常に変わる。シーザー・チャベス（Cesar Chavez）は、「戦略は正しい選択をすることというよりむしろ、下した選択を正しい選択にすることだ」とよく言っていた。いつ適応させる必要があるのか、またはいつまで頑張る必要があるのか、どうすればわかるか。戦略的リーダーシップの重要な役割の1つは、集中と変化の緩急を管理することである。

モチベーションも同様だ。ナラティブの観点では、戦略的ゴールはストーリー・オブ・ナウの重要な部分になる。切迫した困難に直面し、困難を乗り越える希望を探し、戦略的ゴールである一連のアクションに集中する。希望は根付いている価値観からだけでなく、ゴールを可能にする道筋を示すのでやる気を引き出す。キング牧師がホルト通りのバプティスト協会で話したアメリカ公民権運動の未来像は、彼が呼び起こした信仰への価値観と同様にとても強烈なものだった。しかし彼はまた、取り組んでいる課題への希望の源泉を突き詰めもした。すなわち、アメリカ最高裁判所における学校での人種差別撤廃の判決である。ス

トリー・オブ・ナウで描かれる希望は、大歓迎で迎えらる「春の花」の絵ではなく、前に進む道の絵である。やる気を引き出すビジョンは、倫理（不平等）と戦略（バスの人種差別）の視点から、具体的で切迫した変革の必要性を明確にする。ビジョンはこの困難と希望の源泉を際立たせ、倫理（平等）と戦略（バスの人種差別撤廃）の視点からも明確にする。

戦略的ゴールを決定するとき、満たす必要がある評価軸のリストを作ってみよう。例えば、問題をすぐ解決する、同志の資源を創造的に活用する、人目につく、リーダーシップを育てるなどである。そしたら、できるかぎり多くの可能なゴールをブレインストームしたり、それぞれを振り返り、統合し、またやり直そう。さらにあなたは選ばなければならない。達成したいゴール（あなたが欲しいこと）のために、できるかぎりパワフルな方法で（あなたが必要なこと）、あなたの資源を動員することで可能になるゴールに取り組もう。完璧な選択などありません。これこそ戦略が難しい理由だ。チャベスが言っていたように、「戦略は正しい選択をするというより、選択を正しい選択にすること」である。

分析の観点から、よい戦略的ゴールに役立つ評価軸を考えてみよう。

- ・ より大きな結果に結びつくような1つの結果に資源を集中すること
- ・ 同志が資源をより大きな能力、パワーに変換できるようにすること
- ・ 同志の強みを生かしと反対派の弱みをつく
- ・ 取り組むことへしっかりとした動機づけになるぐらい、可視化し、意義があり、重要性であること
- ・ 伝播し、真似できる手本になること。

ゴールをこれらの評価軸で検討してみよう。他の選択肢も考えてみよう。ブレインストームすることや、突飛なアイデアを出したり、ゴールへの道筋を変えることを恐れなくてほしい。これらの

評価軸、また他にあなたが重要だと考えることに基づいて、ゴールを評価してみなさい。

3. 変革の仮説はなにか？

あなたは1つの変革の仮説からはじめるかもしれない。しかし、プロジェクトに取り組み続けるうちに、予想とは異なる流れで物事が進むことに気づく。では、現段階での変革の仮説は何か？ あなたの同志たちはどう課題を解決できるか？ あなたの経験から見て、はじめに作った変革の仮説は意味あるものか？ コミュニティオーガナイザーは、問題を解決するためのコミュニティの能力を高める方法に注力する。なぜなら、そうしない限り問題が解決されている状況を長く続けることができないからだ。コミュニティ、またはコミュニティを構成する個人が、今までに感じたことがない主体性を感じない限り、変化を起こせない。私たちが集中して築き上げるパワーは、どこか高いところで始まるのではなく、人々自身の中から始まる。パワーは誰かに影響できる方法の中から生まれてくる。私の資源に対するあなたの関心が、あなたの資源に対する私の関心より大きいとき、私はあなたに対してパワーを得る。そして、私はあなたの資源を私の目的のために行使できる。一方で、同じくらい互いの資源に関心があるならば、1人でやるよりも大きな私たちの目的を達成するためにより多くのパワーを生み出すように協働できる。第3週に考えた4つの質問を思い出してほしい。

1. 私たちはどんな変化をおこしたいのか？
2. 変化を生み出すための資源を誰がもっているのか？
3. 彼らは何を求めているのか？
4. 彼らが求める、または必要としていて、私たちが持つ資源とはなにか？

問うべきことは、私たちの同志が問題を解決するのに必要な能力を生み出すために資源を新しい方法でどのように使うのかということである。そしてゴールを達成するために資源を同志が使う方法を想像しながら、「もし-たれば文」を書い

てみよう。例えば、もし私たちがこれをすれば、きっと起こるでしょう、のように。

もし納得したならオーガナイズングセンテンスを明確に表現する用意ができています。「私たちは誰をオーガナイズしどうやって、いつまでにどんな結果を達成する。」

4. 戦略的ゴールを達成するためにどんな戦術をとるのか？

戦術とは戦略を実行するための一連の具体的な活動である。それは、具体的な方法で特定の時間に実行される。この活動を通して戦略は現実のものとなる。戦術のない戦略はただのよいアイデア集である。戦略のない戦術は資源の無駄遣いである。オーガナイズングの本領は、戦略を戦術に活かし、戦術から学んで戦略を適応させるような、戦略と戦術のダイナミックな関係性にある。

ゴールに向けて取り組むなかで、成功と失敗から、ますます効果的になる戦術の作り方を学ぶ。バスボイコットではボイコットの「主要戦術」に注力しただけでなく、訴訟をおこし、車の相乗りをオーガナイズし、メディアを使い、外部からの支援者までもオーガナイズした。実際には、状況の変化や困難が現れたり敗北を喫するなかで、環境が変わり、機会が生まれ、逆境や苦しみがある中、戦略作りは継続的で創造的な流れをもち、それは戦術の発明と適応から構成される。

戦術における意思決定の大切な一面はターゲットイングである。すなわち、もっとも大きな結果を出すようにするのに限られた資源にどう注力するかを明確にすることである。1つの決定的な選択はどの問題を動員すべき「課題」にしたいかである。カリフォルニアのオーガナイザーのマイク・ミラー (Mike Miller) は教育のような「トピック」と、ひどい学校のような「問題」と、校長を別の人に代える「課題」を明確に区別している。トピックは人々の体験に根付いたとき問題になる。問題は解決方法が決まった時に課題になる。人種差別のトピックは、「例えば白人用の席が空

いていたとしても、私は前からバスに乗り、運賃を支払い、降りてまた後ろからのって後部座席に座らなければなりません。」ということがある。次に、問題についてとても具体的なことが特定の人によってなされたときに、問題は課題になる。具体的には、バス会社にバスの人種差別を撤廃する（解決策）か、またはボイコットを受けるかを伝えることなどである。よい課題とは達成できるものではあるけれど意義深いことである。もう1つの決定的な選択は、課題について行動を起こすとき、どの意思決定者その課題について行動する責任を持たせるかである。

戦術を評価するための評価軸のセットを作ると便利である。いくつか事例を紹介する。シャープ (Sharp)、ボボ (Bobo)、アリンスキー (Alinsky) の事例の中にまだまだある)

- あなた自身の資源を最大限活用するとともに、反対者の資源からはっきり区別すること。
- 反対者が経験したことがなく、同志の経験に基づいて行動を起こせる。
- 反対者たちを分裂させつつ、同志を結束させる。
- あなたの価値観に基づいた戦術を取ること。
- 楽しく、やる気が沸き起こり、かつシンプルな戦術を取ること。

5. あなたのキャンペーンは何か？ ピークはいつで、長く続くパワーを築き上げるためにどのように戦術を実行するのか？

世の中には2つ行動する方法がある。すなわち、多くの組織がするように受動的になるか、または主体的になるか。主体的になるために、あなた自身のキャンペーンゴールとタイムラインを設定しなければならない。そして長く続く能力と勢いを生み出すために戦術をオーガナイズする。タイミングとは、特定のチャンスを活用して勢いをつけて進んでいくごとに、主体性を維持し能力を強化するために、活動を並べていくことである。

例えば、効果的な最初の戦術は、次の段階にむけて大きな能力を生み出せるように資源を与える

ことである。ピークは新しい戦術を可能にする能力を築いた時点である。ほとんどのキャンペーンでは、はじめのある程度の時間をボランティア集めに捧げなければならない。なぜなら充分大きな規模で支援者を得ることが可能になる、ある程度の規模の集団が必要だからである。これが、勢いを生み出すもとである。雪だるまのように、それぞれの成功が資源を生み出し、次のチャレンジをより達成できるようにする。

もう1つのタイミングの問いとは、いつ反対者に対立するか、また協働的キャンペーンにおいてはもっとも高い困難にいつ取り組むかである。アリンスキー（Alinsky）も勝てない対決を決してしないことが大切と書いている。勝利できる対立を立ち上げるべく、我慢強く必要な能力を高めることで、もし相手があなたのパワーを確信したら、衝突する必要性を避けられるかもしれない。1つの行動が次にどう繋がるのかが明確になるまで決して結論を出さないことによって主体性を維持できる。また、あなたがとった全てのアクションは周囲の反応を引き起こすことを予測し、どう対応するか想定しておくことで主体性を維持できる。キャンペーンとは時間の組み立て方なのである。第3週に話し合ったように、キャンペーンのタイミングとは展開するナラティブや物語にそって構造化される。まず基礎作りの部分（プロローグ）があり、キックオフできびきびと始まり（カーテンが上がる）、ゆっくりと連続するピークを上りつつ、（第1部、第2部）、結果を出す最後のピークで最高潮に達し（大詰め）、結果を祝いながら解決していく（エピローグ）。私たちのがんばりは、勢いを神秘的にではなく、雪だるまのように生み出す。それぞれの困難を乗り越えるごとに、その次のより大きな困難を乗り越えるのに適用できる新たな資源を生み出す。それぞれの小さな成功が、次も成功できると確信させるように、私たちのやる気は高まり、そしてコミットメントも同時に高まりまる。

キャンペーンのタイムラインには明らかな段階がある。それぞれの段階の終わりにはピークがあ

り、ある特定の日にあなたの組織全体ができるようになったこと、能力を共に確認することだろう。それぞれのピークの後に、スタッフとボランティアと仲間たちは休み、学び、再訓練し、次の段階への計画を練る時間が必要である。よく組織では「そんなことをしている時間はない！」と言う。振り返りや改善や再訓練する時間のないキャンペーンは、時間とともにより受動的になり人的資源が燃え尽きることになるだろう。

戦略的能力

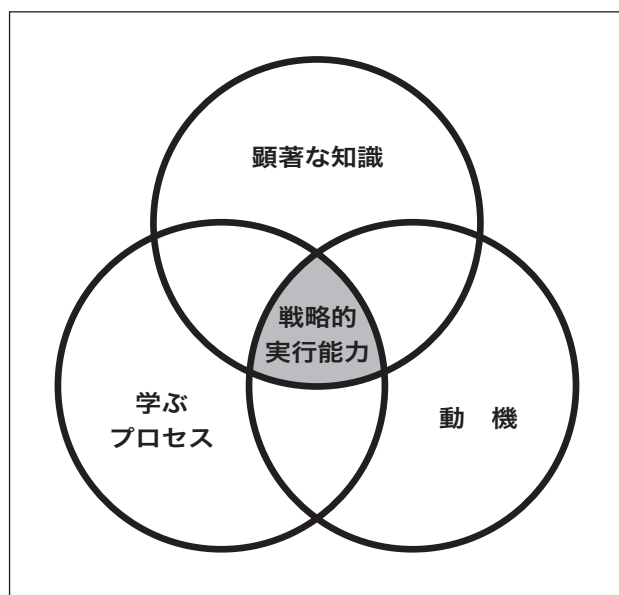
私が「なぜダビデは時々勝つのか（Why David Sometimes Wins）」で議論したように、よい戦略を取ることは、常に変化する状況に適応しながらゴールを達成する方法を学ぶ進行中の創造的な過程である。戦略は多様な経験をもつ人たちからのインプットの結果である。それは「際立った知識」や、戦略を練る状況の「問題の核心」の詳細を学んでいるが、物事に対して1つ以上の見方があることを学んだ人たちのことである。この人たちは木々について知るべきことを学んでおり、かつ全体の森を捉えることができる。事業の成功に大きく関わる多様な同志たちの動員において、この人々は人生の経験、ネットワーク、そして知識を同志と戦略で結びつける。

戦略の責任を負うグループが多様な経験、背景、そして資源を持ち出すとき、戦略はもっともダイナミックになる。よい戦略を生み出すのに重要な要素は、異なる視点を受け入れ、意見の対立を促し、命令や総意よりむしろ交渉をへて決議するといったことで学びを深める熟議の過程を用いる。だれがあなたの分野で戦略作りの責任を負っているのか？ 創造的に戦略を作るためにグループの多様性(能力)をどう増すことができるのか？ 戦略チームはよく審議をしたか？（意志決定をする前に、戦略作りの過程の一部に開かれた、創造的なブレインストームのための明るい雰囲気があったか？） 戦略チームは機敏に活動できるか？（緊急時にも対応できるような、全員を巻き

込んだ方法で意思決定をするノームがあるか？)

最後に、リーダーシップチームのやる気が高まるほど、より創造的な戦略を生み出しやすくなる。やる気を高めるには、仕事を「天職」や使命とみなすことや、意思決定に参加すること、自身で決められる機会を楽しむことなどがある。よい戦略は天才の賜物なこともあるが、優れたリーダーが共に取り組むよい戦略チームによって作られることのほうが多い。

【図4】



物語と戦略

オーガナイズとは世界を変えることについてだけでなく、また、人々が世界についてどう思うかを変える方法なだけでもない。オーガナイズとは、この2つを結びつけることなのである。もし人々が置き去って来た同じ「構造」のもとに戻るならば、「再構築」のために一週間静養所で過ごしたとしてもほとんど変わらないとオーガナイザーは主張する。一方で、「構造的」な設定のみを変えて、今までの設定のもとで働いていた人を変えないならば、それもまたほとんど変わらないとオーガナイザーは主張する。人々が変わり、環境を変えるパワーを得始め、そして環境を変える力を持ち始めると、彼らが変わり始める。

この講義が「人々、パワー、そして変化」と呼ぶ理由はこのことに起因する。

一方で、オーガナイザーは経験を異なる方法で解釈するように人々を変える。よそ者の視点の価値はここにある。オーガナイザーはただ情報を与えるのではなく、人々が自分自身についての理解と経験を、関係性や新しい物語（枠組みの変容）、熟議する過程、そしてアクション戦術を通して再解釈することを試みる。一方で、オーガナイザーは人々がもつ枠の視点に、世界が繋がるようにしなければならない（枠の拡大、橋渡し、伸展）。これは「インサイダー」の視点の価値である。アウトサイダーはインサイダーように物事を枠に当てはめない。これが「枠の再構成」が、ある集団が他者を「たらし込む」のではなく、いくつかの観点での対話のプロセスに基づいている理由である。問題を課題に変える仕事（問題に取り組めるように再構成すること）は2つの立場の中にある。オーガナイズにおいて解釈的な仕事のほとんどは、新しいワインを古いボトルに入れる方法を見つけ出すことである。もし彼らが新しいワインの味が好きだとわかれば、彼らは再度ボトルに入れることを決めるかもしれない。

主にストーリーテリングはやる気を高めるもので、戦略は分析的なことだが、希望があるナラティブでは「可能性のある戦略」が重要な役割を果たす。可能性のある戦略を取ることとやる気を高める物語を語ることは両立しうる。もっとも効果的なキャンペーンには補完的な物語と計画がある。私たちが持つ資源からいかに能力を築き上げられるか、機会をいかに活用できるか、なぜ制約は私たちを圧倒できないのか、それぞれのステップが次にどうつながっていくのか、実現性の高い戦略にはこれらのすべての要素が含まれている。よい戦略が、個々のイベントをゴールへの道筋のステップに変えることで、個々の戦術に意味付けをするように、よい物語が力強いナラティブによって私たちを運動の参加者に変えることでアクションに意味付けをする。

新しい物語の語り方を学ぶのに、分析は古い物語を「分解」するのを助けてくれる。オーガナイズングでは、戦略と物語はある一連のアクションがリスクを背負う価値があると私たち自身に確信させてくれるだけでなく、なんの行動もなしに他の参加者を動員する方法でもある。

パワーの柔術 ——創造的な戦術の事例

創造的な資源の活用は私たち自身がいる特定の背景に依ることを覚えておくことは大切である。私たちは周りを見渡し、現状のパワーの関係を理解しようとし、この関係を動かせるような戦術を作らなければならない。過去の事例は、今日の背景と異なるので繰り返さることはないだろう。それよりも、フリーダ・カロ (Frida Kahlo) がディエゴ・リベラ (Diego Rivera) にインスピレーションを求め、彼女独自の作品を作ったように、創造的な資源の使い方は創造的な考え方を刺激する。

カリフォルニア農場労働者の行進 (1966 年)：農場労働者組合 (United Farm Workers、UFW) の前身である全米農業連合 (National Farm Workers Association、NFWA) の 51 人のメンバーは、デラノからサクラメントまでの 480km を行進することで、国内アルコール流通会社のシェンリー社とデラノのぶどう生産者の地域における長い議論と闘争を、州全体そして国全土へ注目させようとした。行進はカトリックの四旬節と一致するように計画され、厳しい戦いになったキャンペーンへ新たなエネルギーをもたらした。行進への協力を申し出た数千もの支援者がシェンリー社に全米農業連合との交渉を再検討させるに至った。サクラメントに着く 3 日前には、シェンリー社はカリフォルニアの農業の歴史上、初めて労働組合との契約を締結した。ムーブメントが始まったのだ。

店舗に大洪水を起こす (ソール・アリンクスキー、Saul Alinsky)：デパートにおける雇用契約の差

別に反対するため、オーガナイザーは日曜日という絶好の日に 3000 人の黒人の客をバスで来店させ、店舗をいっぱいにした。黒人の客たちは店員に商品について詳しい質問をし続けることで常に忙しくし、閉店 1 時間前には見える範囲すべてのものを購入し、代引きで発送するように依頼し、配達後は受け取らないことにした。説得力のあるキャンペーンだったので、この脅威は店の雇用契約を変更するのに充分だった。大事な学びは、戦術の脅威は戦術それ自身よりも強力になることがしばしばあること。

トイレでの座り込み：ウッドラン協会 (Woodlawn Association) (ソール・アリンクスキー、Saul Alinsky)：シカゴのウッドラン・スラム街地区に継続して投資を続けるように当局を説得するために、彼らは空港のトイレで座り込みを準備した。抗議者たちは本と新聞を持ってトイレの小部屋を占拠し、小便器を混雑させ、閉港まで居座り続けた。この戦術の脅威は、その時点では完璧に合法であり、政界の既存勢力がウッドラン・スラム街地区に投資することを再度約束させるにいった。

モンゴメリーバスボイコット：小さな個々の資源 (バスの運賃) の統合で、強力な能力へ (すべての運賃の引き抑え)。すべてのパワーはエリートの白人の側にあった状況で、アフリカ系アメリカ人のコミュニティは個々人のパワー不足を集合的なパワーに結びつける方法を見つけ出し、ついに平等な権利を求める画期的なキャンペーンの潮流に移行していった。

質問

1. 誰があなたの人々（同志）か？ 人々（同志）が変わったか？ それはなぜか？
2. 何があなたの戦略的ゴールか？ 戦略が変わったことはあるか？ それはなぜか？
3. あなたの変革の仮説は何か？ それは変わったか？ それはなぜか？
4. どんな戦術を使うか？ それはなぜか？
5. 戦術の使い方についてタイムラインはどのようなものか？ それはなぜか？

Week 7

Action

アクション

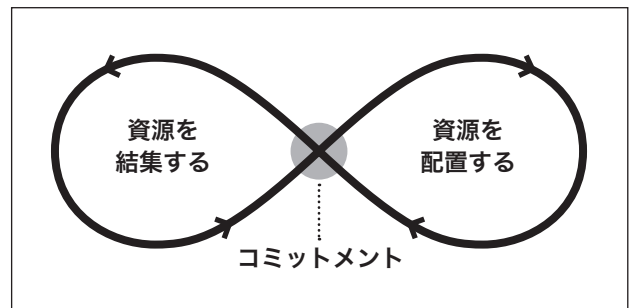
私たちはオーガナイズングにおけるリーダーシップを学んできた。パブリック・ナラティブでは、人が持つ価値観を行動へと変える気を起こす方法を学んだ。関係構築では共通の関心へのコミットメントの礎を作る方法を学んだ。資源をパワーや目標に転換するための戦略の練り方を学んだ。今週はアクション——人がさらに関わりたくなるよう動機付けができるような方法で戦略を実行するために、資源を結集し配置すること——に焦点を当てる。組織で最も貴重な資源は、同志が提供することのできる資源 - 時間、エネルギー、努力——一言で言えばコミットメントである。この資源のコミットメント——大規模なボランティアの資源 - がアクションを可能にする。集会を開く、署名キャンペーンを実施する、(訳註：組織や同志の)代表団を運営する等、すべてのアクションはコミットメントで始まる。アクションは戦略の後に続くのではなく、一緒に展開していくものである。アクションを起こし、新しい可能性が開けたときにのみ、私たちは何ができるのかを知ることができる - ローザ・パークスがアラバマ州モンゴメリー市のバスで席を譲ることを拒否したときのように。機能するアクション・プログラムにするにあたり、資源を結集し、展開する方法について、オーガナイザーにとって鍵となる戦略的選択がある。

資源の結集と有効なアクション： 笛吹きがどの曲を演奏するかは 金を与えた者にある

図1が示すように、資源の集め方は使い方に影響し、その使い方は資源の集め方に影響する。これは、アクション・プログラムにおける資源の関係を明確にするのに役立つ。オリバーとマーウェルが指摘するように、同志から集めた資源は同志に対してのみ説明責任が生じ、展開することができる^[※1]。一方で外部資源は、しばしばそれを与えてくれた人への説明責任を伴い、その使途が制限される。例えば財団の多くが環境問題を優先することを決めた場合、その財団の資金に頼っ

ている都心の組織は、同志の利益に応えるために、環境問題に焦点を置くことに決めることがある。

【図1】



同様に、もし多額の資金が必要な戦術を立て、あなたが持っているものが沢山の人々であれば、行動に厳しい制約が課されうる。一方、人の動員が必要なアクション・プログラムに基礎を置く場合、同志に直接的に力を与えることができるが、人々が進んで参加するような戦術にしなければならないかもしれない。

組織は様々な方法で資源を集めることができるが、その重心は、図2で示す領域のどこかにかかっている。重心が内側／人の領域にある場合、組織は同志に力を与え、彼らに対する説明責任があり、資源の使い方が彼らの関心に限定される。労働組合がその一例である。一方、重心が外側／金銭の領域にある場合、組織は（外にある場合を除いて）同志の力を奪い、資金提供者に対する説明責任があり、彼らの利害に合った戦術を使うよう制限される可能性がある。財団を資金源とするサービス提供型プログラムがその一例である。

【図2】資源

		種 類	
		金 銭	人
源	内側		
	外側		

最後に、資源を生み出すアクション・プログラムと、資源が徐々に尽きていくアクション・プログラムには大きな違いがある。例えば組合組織では、組合が成功すればするほど組合員が増え、会費が集まり、リーダーシップが育ち、人的資源と資金力を増やせる。同様にコミュニティ組織が、教区のリニューアル工事をメンバーになっている教会間で協力して行えば、メンバーの能力と資金力は増す。補助金ベースのアクション・プログラムでは対照的に、多くの場合、その仕事から新たな資源を生み出すことができずに、永遠に依存関係から抜け出せないことがある。

ブドウの不買運動のすばらしさは、フロリダ州のスーパーでブドウを買うのをやめた人から、学校を中退して米国農業者労働組合 (UFW) で常勤として働く学生まで、どのような形でも参加ができるアクションだったことである。世論調査専門家ルー・ハリスは 1975 年のある時点で、米国民の 12% にあたる約 1700 万人がブドウをボイコットしたことを見出した。行動する機会が多いほど、参加とその行動の責任は増すのである。

アクションはコスト（時間、労力、リスク、ハードワーク）を伴う。同様に犠牲も広く共有することができる。共有すればするほど、その結果が人に利害関係を及ぼす。ボイコットはその良い例である。1 人か 2 人がすべての“犠牲”を背負うと、彼らはすぐに“燃え尽きて”しまい、他の人々は皆、うまくいかなかったことを彼らのせいにする。

犠牲の共有の逆は成功の共有だ。多くの人々が取り組みに貢献する機会を得ると、彼らはその成功をも分かち合うことになる。それは“彼らの”勝利であり、他の誰かの勝利ではない。すると、やる気と説明責任を求める権利の感覚が芽生えるようになる。我々がサンフランシスコ市の下院議員選挙のキャンペーンでナンシー・ペロシ氏を当選させた翌日、投票区リーダーを務めた 15 人のフィリピン人女性がナンシーとの面会を求めて本部に訪ねてきた。票を大変効率よく集め、勝利に大きく貢献した彼女たちは、私たちは勝った、今

度は自分たちの抱える移民問題の解決に“ナンシー”の助けが要る、と言ってきたのだ。まさにそういうことだ。彼女たちによる仕事で勝利を収め、よって彼女らには成功の果実を味わう権利があった。

資源とアクションの関係がどうであれば適切かについて、これが正しい、間違っているというような普遍的な解はない。目的を達成する機会を得られる組織の組み立て方を意識的に選ぶために、両者の関係を理解することは不可欠ではあるが。

コミットメントの文化を作る 結果、コミットメント、時間、偶発性、調整

資源を内部か外部から結集するか、または協力関係を進めるかクレームを言うかに関わらず、実際にことを起こそうとすることと、ことが起こるよう願ったり夢見たりすることは大きく異なる。オーガナイズングによくある危険の 1 つは、実際には全く試してもいなかったか、十分にできていなかったのに「してみたけれど、うまくいかなかった」と考えて、戦略や戦術を退けてしまうことである。ミーティングを設定したがほとんど誰も来なかった。それで？ 何人が出席することを目指していたのか？ 出席してほしい人のリストを作成したのか？ 彼ら一人一人のコミットメントを取ったのか？ コミットメントを得るためにしなければならなかったことを、成功と失敗から学んだか？ 特に会議の日に、リマインダーコール（訳註：確認のための電話）をしてフォローアップをしたのか？ 実際に出席した人のリストを得たのか？ 誰が人を誘ったか確認したか？ 誘えた人とそうでなかった人の成果を比べてみたか？ 何が違っていたのかわかったか？

効果的な集団でのアクションに取り組んでいると、一人きりで活動する「孤高の戦士」でいる場合よりも、解決に多くの技を必要とする、特定の課題が出てくる。かなりの人数を調整した行動へ

と導くためには、詳細に考え、偶発性を予測し、説明責任を負い、サポートをする必要がある——これら“技”の要る活動は、アクションの中心として、アクション自体と一体であるとみなすべきである。さもないと、何のアクションも起こらない。

ミーティングに限らず、資源をアクションに転換する、すべての一連の偶発性をつなぐこれらの質問に答えられなければ、あなたの仕事に“技”はないといえる。“技”——物事をする際の方法や手段の卓越性が乏しいから、戦略の質を評価することはほぼ不可能になる。オーガナイズングに“技”をもたらすには、計測可能な成果、具体的なコミットメントの数、締切、そして責任に焦点を当てることが重要である。

結果の計測

あなたが達成する計測可能な結果は何で、達成期限はいつか？ 明確な結果がなければ、すると約束したことに成功したか失敗したか知ることはできない。フレッド・ロスがかつて言ったように、計測できないなら、実現しなかったのと同じである。選挙に勝つためには何票必要か、ボイコットが成功するために会社はどの程度の損失を被るのか？ 古代の軍士孫子は、目標の追及における計測の重要性についてこう話している：

勝敗の原則は以下の5つである：計測、評価、計算、比較、そして勝利。基礎は計測を生じ、計測は評価を生じ、評価は計算を生じ、計算は比較を生じ、比較は勝利を生ず^[※2]。（訳註：中国語原文では、地は度を生じ、度は量を生じ、量は数を生じ、量は数を生じ、数は称を生じ、称は勝を生ず。）

結果を計測することで、グループは何が起こっているかを具体的に評価することができる。評価は、進行状況の経時的な計算を可能にする。現時点で獲ると計画していただだけの票を確保できているか？ 同様に計算は自分たちが出した結果と、

反対派のそれとを、また自分たちが以前に出した結果とを比較することができる。このペースで続ければ勝てるのか？ 勝つために何をしなければならないのか？ この種の比較をすることで、勝利を確実にするために、グループの方向性を継続または変更することができる。

計測はまた、メンバーのうち、誰が成功し、誰が失敗しているのか、それはなぜなのかを教えてくれる。誰がより多くの人を参加するよう説得できたか？ 誰があまりよくできなかったのか？ 私たちは、この比較から何を学べるか？ 言い換えれば、どうすればオーガナイザー全員が、最も成功した人と同じレベルで仕事をするようになるか？

同様に、具体的な結果を設定することで、これらの結果を生み出すために取るべき具体的な行動に集中し、そのかわりに結果に関係ない活動を排除することができる。計測可能な成果目標がなければ、焦点を失い、目標が不明確になり、取るべきアクションも不明慮になりやすくなる。

計測可能な結果を設定すると、目標をコントロールすることができる。計測可能な結果——例えば 25,000 票を獲得すること——を立てると、自分たちがコントロールできることに集中することができる。それは、評価と学びの両方をする上での基礎となる。私たちが思った通り、25,000 票は充分だったか？ または自陣が 25,000 票を獲得したにもかかわらず、他の候補が勝利したか？ 将来的に何を成果目標にすべきか？

戦略の章で説明したように、ゴールは重ね合わせるものである。1990 年にカリフォルニア州で行われた 2 つの環境に関する提案のキャンペーン例を見てみよう。

オーガナイザーは、投票にいつもいく有権者の他に全州で 75,000 票を確保する必要があると認識した。キャンペーンは、フェーズごとに目標を設けた：

第一フェーズ：キックオフ

10月20日（土）に、州全土7か所でキックオフを行い、500人が参加する。

第二フェーズ：投票者の特定

11月2日（10月20日のキックオフ14日後）までに、各投票区で1,000人のリーダーをリクルートして訓練し、環境志向のたまに投票にいく有権者300,000人に連絡を取り、その中から支援者を150,000人見出す。

第三フェーズ

11月6日の投票日に環境志向有権者を新たに75,000票確保する。

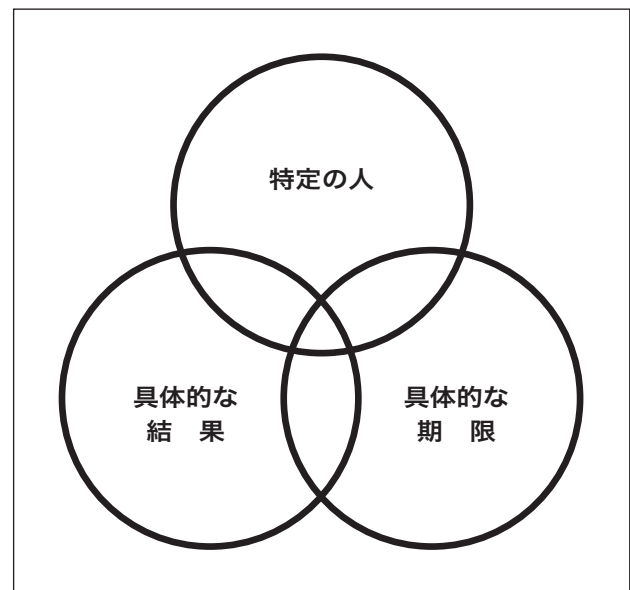
これらの成果目標には、いくつかの層の成果目標がある。例えば、10月20日に500人が参加するためには何人に声をかける必要があるのか、投票区のリーダーをリクルートするためには、500人のうち何人がリーダーシップのある役割を引き受ける必要があるのか、1,000人の投票区リーダーは投票者を得るために毎日何時間ずつ働く必要があるのか。

コミットメントの確保

望ましい成果に合意したら、その成果を導き出せるよう自分たちをオーガナイズする必要がある。人々に求める、特定のアクションを決める必要がある - 例えばブドウを食べないという署名に参加すること、自分で塩を作ること、バスに乗らないことなど。多くの人々を参加させるためには、コミットメントを取りつける責任を、幅広いリーダーやリーダーになる能力を持っている人たちに委任しなければならない。オーガナイザーが直面する最大の課題の1つは、コミットメントを求め、得る方法だ。コミットメントとは、時間、金銭、行動についての具体的な約束である。将来の行動についての約束を求める際でも、行動をとることを誓い、今署名をしてもらうことで、そのコミットメントはより強くなる。「午後7時のミーティ

ングに確実に参加してもらえますか？」「素晴らしい。椅子を何脚準備すればいいのか知りたいのと、事前確認の電話ができるように、リストにお名前と電話番号を書いてもらえますか？」してみます、ベストを尽くします、たぶん行きます、といった回答はコミットメントの数に含めない。私たちが確実に取れた本物のコミットメントが、達成目標の指標となるのだ。

【図3】責任



そのため、ミーティングに参加をするという返答を引き出すことと、参加するとコミットメントをすることとは大きく異なるのである。オーガナイザーとボランティアが参加のコミットメントを求め（可能であれば書面で）、得ない限りは、ミーティングの出席率は「サイコロ博打」のように不確かになる。コミットメントを得るには能力が試される。断られるのではないかと心配になるし、またしばしば相手に義務感を与えるのではないかと危惧もする。それは自らに義務を課すことと同じだからだ。理由が何であれ、コミットメントを求め、得ることを恐れないリーダーが揃うチームを育てるには、勇気、訓練、努力が要る。コミットメントがなければ、「アクション」はいつも少し手の届かないところにとどまってしまう。

最後に、コミットメントをすることと、それを守ることは大きな違いがある。私たちの多くは、

10時に到着すると言っておいて、実際は10時15分になった経験がある。木曜までに終わると言っても、金曜になるまで仕上がらない。約束を破ると、それが小さなものであっても、私たち自身と、私たちが頼りにしている他者の両者にとって重みがなくなってくる。遅れるだろうとわかっていながら、ある時間にそこに着くと言うことがある。組織でコミットメントを重要視しないと、非常に悪い影響を及ぼす。自分にとってコミットメントが意味をなさなくなったら、毎週15人が参加するハウスミーティングを2回ずつ行くと約束した場合に、本当に自分は達成できると感じるだろうか？ できないとを感じるのだとしたら、目標に向かってどれだけ頑張れるのだろうか？

時間を管理する

私たちがどう時間を整理するかは優先順位を表す。なんと言おうと、私たちがどう時間を使うかが、私たちが実際にしていることを表しているのだ。なぜなら、時間は私たちにとって最も貴重な資源だからだ。特にミーティング、アクション、大会など共有する時間はそうである。ガンジーは、「日付のない契約は契約ではない」と述べたという。言い換えれば、何をするかだけでなく、いつまでにするかが問題ということだ。締切は調整の手段であるだけでなく、アクションを成し遂げるために優先度を上げる緊急性を生み出す作用がある。締切が無ければ、緊急性がなく、結果として、計画の達成が難しくなる。

キャンペーンにおける時間の優先順位のつけ方は、オーガナイザーの仕事の価値に影響する。時間通りにミーティングが始まることがないキャンペーンでは、一部の人の都合が他よりも優先され、準備していたのにキャンセルされ、トップ数人を除いてすぐに誰もその仕事に価値を置く人がいなくなってしまう。これはボランティアの働きには致命的である。オーガナイザーがボランティアの寄与に価値を見出すよう納得させようとしても、ボランティア自身が過小評価をするからだ。

不測の事態を管理する： リマインダー（確認）の電話

オーガナイズिंगの世界は不測の事態が多発する世界である。どんなことでもうまくいかない可能性がある。誰かがホールの鍵を開け忘れたり、音声システムのケーブルがなかったり、椅子の注文を忘れていたり、地図を逆さに印刷したり、チラシの半分の印刷が時間までに間に合わなかったり、車がパンクしたり、スペイン語版の日付の翻訳を間違えたりと、様々なことが起こるものである。人間の挑戦はすべて、不測の事態に対処しなければならない。経験の浅い人が大きな仕事を時間のプレッシャーと十分な資源が無い中でしようとしているときに——それはオーガナイズिंगでよくあることなのだが——最悪の事態はすぐそこに待ち受けている。

しかしながら、不測の事態の中にはその発生を押さえる事が出来る事が多くあり、そこに私たちは集中する必要がある。例えば、人に特定のコミットメントを求め、署名をしてもらうことで、ミーティングに出席するか否かに関する不確実性を取り除くことができる。一般的にオーガナイザーの技の最も重要な面の一つは、不確実性を可能な限り取り除く方法を見つけることである——実際に方法はたくさんある。

例えば、オーガナイザーの責任はコミットメントを得ることでは終わらない。オーガナイザーのラリー・トラムトラは名オーガナイザーのフレッド・ロスから学んだことをこう振り返る：

彼は図を指して、色マーカーを手渡して私に「毎日しなければならないことをすべて書き出しなさい。月曜日には誰に会う？」

私はブッチャーペーパー（厚手の洋紙の一種）を見渡して、その日に会う予定の3人の名前と時間を書いた。

フレッドは続けて「いいね。ではいつ彼らに電話して、今日の会いに行くことを思い出させるんだい？」といった。

私は今日会いに行くことを思い出させる？と思いながら「考えていませんでした」とフレッドに言った。

「では、書き留めておいて」彼はきっぱりと言った。「念押しはオーガナイズングの最も重要な点だからね」

彼はブッチャー・ペーパーを見直して日曜日の列に“念押しの電話”と書いた。そして、月曜日に訪問する人たちの名前と電話番号を書いた。

レッスンは続いた。「何時に電話するの？」彼は聞き、私が答える前に「時間を書いて」と指示した。それで書いた。

でもこれで終わりではなかった。「はい、今度は月曜当日に彼らと会う前に、もう一度電話をする必要があるね。」フレッドは尋ねた。

私はただ静かにうなずきながら、心の中ではこれらの念押しとすべきことの書き出しはやり過ぎだと感じていた。ほんの数週間後、私はこうして詳細に物事を行うこと、そして実践する訓練が、良いオーガナイズングには必要不可欠だと理解した。当時は、そのことがわかっておらず、またフレッドに楯突く気もなかったので何も言わなかったが。

フレッドは続けて「いいね。では電話する予定の時間を書いて、忘れないようにして。訪ねて行って本人がいないことで時間を無駄にしないように、直前に電話をするのは重要だよ」と言った。

彼は続けて「ところで、リストに挙げた人たちの家に行ったら、そこで電話を借りて、次のアポイントの電話をかけてもいいか聞いてごらん。そうすれば、彼らは君がどのくらい真剣かがわかるから」と言った。

彼は引き続きフレッドのコーチングを振り返った：

チラシ配りを手伝ってくれると約束したボランティアが来なかったとき、彼はよく「来るように念押しするように言ったじゃないか。うまくオーガナイズができていないときは、その責任は君が取らなければならない。彼らが来なかったのは彼らの責任ではない。君の責任だ。君がうまく彼らを鼓舞できなかったか、うまくフォローしなかったから彼らは義務を逃れた。いずれにせよ、君のせいだ。」

もちろん、フレッドは教えたことを実行し、ラリーの成功、つまり彼が他の人たちにコミットメントを守らせられるよう責任を果たした。トラムトラは日々の終わりにロスから受けたコーチングを振り返って：

電話では毎回、その日にできたことから話し始めた。彼は、私に徹底的に質問し、私に熟慮した答えと説明責任を求めた。「なぜそうしたのか？」「彼がそう話したとき、なぜ君はそう言ったんだ？」質問は2時間、しばしばそれ以上にわたり、私は1日の成功と失敗を思い出しながら報告した。フレッドは次々に質問を繰り返したので、電話を切って解放されるまでは逃げ場も安堵も全くなかった。でも苦痛に耐え続けたのは、自分へのプライドと、フレッドが私にやり抜くこと、統制のとれた仕事について、かけがえのない教訓を教えとくれていると知っていたからだ^[※3]。

良いコーチはどんな質問を投げかけるべきかと、コーチングを受けている者が完全な解を得ていないときを見極めている。オーガナイズングの状況によって投げかけるべき重要な質問が異なり、人がたわ言を言っているときに見分ける方法がいろいろあることを知っている。

調整

集団的なアクションの技の要素 - 成果、コミットメント、責任、時間、コーチング - をまとめるには調整が必要だ。調整には調整者、スケジュール、方策が要る。リーダーシップを発揮する責任のある者は、アクションの前、必要であれば最中、そして評価のために終了後にミーティングを行う必要がある。効果的なチーム運営では、チームが集まり、トレーニングを受け、必要に応じて一对一のミーティングを受ける時間を設ける。

調整には評価をし、結果を受け入れるための指標が要る。目標の観点で今どこにいるのか？ 計測可能な結果を達成するためにどのように行動を調整する必要があるのか？ 誰がうまくいっているか？ 誰がうまくできていないか？ これまでに起こったことを踏まえ、どのように計測可能な結果を調整する必要があるのか？

それはまた、グループの目標を振り返るためのオーガナイズングの場でもある。ポール・ミルネは、オーガナイズングで成果に集中して関心を持てるように、物理的な場を作ることの重要性を説いている。例えば、電話掛けとハウスミーティングで得た獲得票数を大きな図にまとめ、本部に来た人が誰でも見られるよう貼りだしておくことがある。「オーガナイズング中の事務所を歩くと、すべきこと、重要なこと、次に何をすべきかがわかるようになっていなければならない。場がこれから進むべき方向を示してくれるように感じさせる効果がある」【※41】。

しかしながら、調整で最も大切なのは、定期的に行う調整ミーティングで、これは混沌とした運動の核にある秩序、つまりハリケーンの目のような役割を果たす。1987年にナンシー・ペロシが初めて下院議員選挙に立候補したキャンペーンを調整していたとき、この定期ミーティングを開いていた。毎日の調整会議を始めたばかりのとき、部屋に誰かが走りこんできて「ナンシーから

電話！ ナンシーから電話！ 今すぐ話したいって！」と叫んだ。みんなが私を見た。私たちの会議の時間は本当に誰からも邪魔されないのか？ 「ナンシーに、今は調整会議中だから。終わり次第かけるから。と伝えて」と私は言った。大きな安堵のため息が出た。その時から、私たちは毎日のミーティングにいかなる邪魔も入らせることはなかった。

モチベーションの湧く参加 (コミットメント、努力、学び)

アクションは結局のところオーガナイズング——世界を変えること——に他ならないので、私たちがしばしば、アクションを、モチベーションを高め、コミットメントを深め、リーダーシップ育成の機会ととらえるよりも、どれだけコミットしたかを試す機会と捉えてしまうことは驚きである。

- 新しいボランティアをうまく募集できたが、彼らは電話かけに1、2度来ただけでその後連絡がない？ どうすれば彼らを引き戻せるか？
- 街頭での勧誘の運営を、“常に”同じ人が年間通じて一人でしている。どうすれば新しい人と交代できるか？ そもそも、その人と近い友人たち数人しか手伝ってくれない。これは逆に勧誘運動を広げる機会なるだろうか？
- 皆に正確に仕事の仕方を教えるのが骨折りである。会合のためのチェックイン（確認）にしても、お祝いのために食事を並べることや、公聴会の準備にしても。彼ら自身が仕事の仕方を知っているはずなのに、なぜいつも手取り足取り教えなければならないのか？ ただみんなが気にしないだけなのか？

こういった困難だが取り組みがいのある課題に立ち向かうには、リーダーシップチームに質の高い仕事をできるように仕事を設計する方法を学

び、資源を有効に生かして参加する人たちのモチベーションを高め、さらなるリーダーシップの育成の機会となるようにするということだ。

意欲の湧く仕事を設計することとは？

社会学者によれば、金銭、名声、地位のみが獲得できる報酬よりも、「本質的な」報酬（本質的に満足感を得られる）を得られる仕事の設計は、モチベーションやコミットメントを高め、変化する状況に適応する学びを生むことができる【※5】。このことは、ボランティアの仕事を設計するときには大変重要である。

意欲の湧く仕事を設計するには、以下の3つの条件すべてが揃う必要がある：

- ・ 意義を実感できる：その仕事は全体のスキームにおいて重要である。
- ・ 責任を実感できる：その仕事がうまく成し遂げられるかどうかは自分にかかっている。
- ・ 結果を実感できる：その仕事をする過程で、自分が上手くできているか否かがわかる。

これらの状態は、以下の方法で仕事の設計をすることでかなえられる：

- ・ 仕事の重要性：その仕事の世界に対する影響を理解し実感すること。
- ・ 仕事の帰属性：最初から最後までその仕事をする中で、結果から自分が何を貢献するかが明確であること
- ・ 技術・能力の多様性：手（技術）、心（動機）、頭（戦略）を含む多様な技術・能力を用いること。

- ・ 自主性：仕事の仕方に、十分な選択の余地があること
- ・ フィードバック：仕事の結果が目に見えること

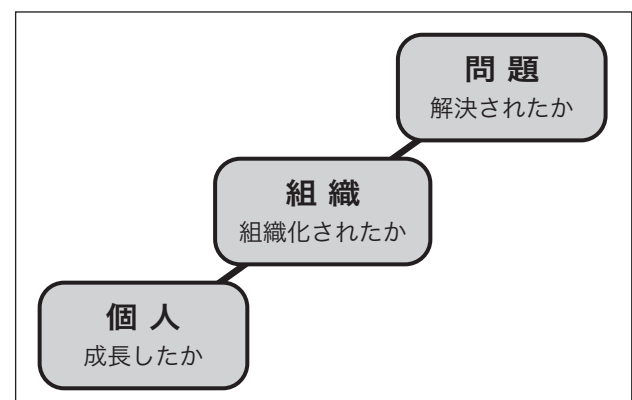
この指針を使うことで、仕事がどの程度意欲の湧くものであるかを評価し、より意欲の湧くものに再設計し、リーダーシップのはしご（リーダーとしての発展度合を段階的に整理したもの）をつくり出せるよう構成し、より大きな責任感を持つ機会を作ることができる。

アクション・プログラムの評価

最後に、「アクション」プログラムの有効性は以下3つの方法で評価できる【※6】：

- ・ 第一に、目の前にある問題は解決できたか？ 着手したことを終えられたか？ 例えば、学校の本は増えたか？ 環境保護により多くの資金が割り当てられるようになったか？
- ・ 第二に、組織を強化できたか？ 理解を深め、関係性に基づくコミットメントを構築し、新たな資源を生み出すことができたか？
- ・ 第三に、アクションに身を投じている一人ひとりの成長を支援したか？ 学び、自信がつき、エネルギーが湧いてくるか——または完全に燃え尽きてしまったか？

【図4】アクション・プログラムの評価



結論

米国農業者労働組合 (UFW) を設立するためにシーザーが最初に取り組んだ事、ハウスミーティングに戻って、戦術を見直してみよう。彼の使った関係構築戦術は何だったか？ どんな解釈的戦術（訳注：物語を形作り、伝える戦術）を使ったか？ どんなアクション戦術を使ったか？ この3週間で私たちが取り組んだ仕事の目標は、これら3つの戦術を効果的な組織戦略にどのように織り込むかを知ることだった。その点で、このハウスミーティングは素晴らしい例と言える。

- ※1 P Oliver and G. Marwell, (1988), Mobilizing Technologies for Collective Action. *Frontiers in Social Movement Theory*. A. Morris and C. M. Mueller. (New Haven, Yale University Press), 251-271.
- ※2 Tzu, Sun, *The Art of War*. 65.
- ※3 L. Tramutola, (2003), *Sidewalk Strategies: Seven Winning Steps for Candidates, Causes and Communities*, (Turnkey Press), 39
- ※4 Interview with Paul Milne, (2005), July.
- ※5 Hackman and Oldham, 1980
- ※6 Hackman, *Leading Teams*. 22-25.

質問

1. あなたのプロジェクトのアクション・プログラムは何か？
明確にしろ。新たな参加者は何をするか？
2. アクション・プログラムを実施するのに必要な資源はどこから得るか？
より必要な資源は人々か、お金か、両方か？ どのような影響があるか？
3. 「コミットメントの文化」をアクション・プログラムでどのように作っているか？
4. 診断のためのチェックリストを使い、アクション・プログラムがどの程度やる気の湧くものか診断せよ。リーダーシップが育つ機会を作れているか？
5. ハックマンの3つの質問を使ってアクション・プログラムを評価せよ。問題を解決しているか？
組織を強化しているか？ 参加している人々を成長させているか？

Week 8

Organization:

Communities in Action

組織：アクションを起こすコミュニティ

今週は共有する関心のために共有する資源を動員するという、コミュニティにおけるアクションに焦点を当てる。先週は関係構築戦術、解釈的戦術、アクション戦術を、戦略的で意欲が湧くよう関連付ける方法について議論した。今週は、私たちが継続的かつ効果的に協力できるように組織を構築する方法 — 関係性、解釈の方法、アクションサイクルの形式化 — について学ぶ。

組織がすることはたった3つ、会うこと、行動すること、祝うことである。

組織の概念は単純だが、実際に社会変化を起こす組織として変革に取り組むことは容易ではない。個人と団体の目的をもとにして集団的事業を行うという意味で組織は、特有の緊張やジレンマを伴う。私たちはこれらの緊張を取り除くことはできないし、エネルギーと再生の重要な源であるそれを取り除くべきではない。私たちは緊張を管理することを学ぶ必要がある。そのための最初のステップは、緊張の存在を認識することだ。

この章では、メンバー組織における、「包括」対「除外」、「安定」対「変化」、「統一性」対「多様性」、「一部」対「全体」という4つの主要な緊張関係に焦点を当てる。

包括対除外： 組織の境界を定める

誰が「中」にいて誰が「外」にいるのか？ そして、誰がその「中」の人と「外」の人を決定するのか？ あらゆる包括は除外になりうるように、私たちが「私たち」を定義しグループを作るとは、同時に私たちのグループの境界をつくり「私たちではない人々」を定義することになる。一方で、このように境界をつくることは、協力の潜在的な可能性を制限することになりかねない。一方、夫婦や家族といった類のグループは境界のないコミュニティとしては存在できない。したがって問題は、私たちが組織に境界線をひくか

否かではなく、その組織に参加している人が共有するアイデンティティを明確にすることである。

リチャード・ハックマン (Richard Hackman) は Leading Teams (チームの統率) で、規模の小さいグループについてではあるが以下のような考察を示している：

協働するためには、チームのメンバーは、誰がメンバーであるかを知る必要がある。実際に誰がチームにいるのか曖昧なままだと、チームの成果に対する責任と説明責任を共有するチームメンバーと、チームのメンバーではないが様々な形で助けてくれる人たちを容易に区別することができないという困難に遭遇するのは確実である。

(都合がよく、やりたい事柄があるときに) いつでも入ることが出来て、(都合が悪く、合意できないときに) いつでも出ることの出来るコミュニティは、義務からではなく権利からくるコミュニティである。しかしながら、義務がなければコミュニティにはなり得ない。義務は、困難や同意できないことが起きた場合であっても、私たちにコミュニティを動かし続けようという気を起こさせる。義務またはコミットメントのないコミュニティは、そこに本当にコミュニティがあることを信じられなくなり、社会資本を生み出すことはできない。消費者は自由意志で市場に入り、自分の好きに行動し、市場から出ていく。同志は、一方で、コミュニティの管理を担う責任がある。義務を受け入れることは、その人の声がコミュニティに聞き入れられるということを意味する。

さらに、スミス (Smith) とベルグ (Berg) が述べたように、メンバー間で信頼関係が構築できるよう、グループの境界を明確にする必要がある。

重要な内部関係を構築するためには、グループが信頼に値する存在となるよう、メンバーの信頼と、悪い時も良い時も支え合うという保証が必要である。グループ内の信頼のためには、メンバーがグループを信頼する必要がある、グループはメ

メンバーを信頼する必要がある、信頼は信頼によってのみ構築される、という信頼のパラドックスは、信頼することなしには始まらない、難しい問題の循環と言い換えることができる。

グループに誰がいるのかわからない状態では、組織の境界があつたとしても、はじめるのが難しい信頼の循環を作っていくのに、一層苦勞を伴う。

組織の境界をきめることは、組織のノームを決めるということでもある。ノームは明確にきめなくても自然とできてくるが、明確にしてからはじめたほうがよいものである。ハックマンは、私たち人間が持つ非生産的な組織行動に陥りやすい習性に立ち向かうために、ノームを明確に決めることが必須であると説明している。

一つ目の習性は、通常とは違った対応をしなければいけないような見えづらい問題や機会を積極的に見分けるよりも、私たちの気を引き、反応を求めてくるものに対して反応してしまう、というもの。二つ目の習性は、チームの仲間から拒絶されるよりも承認されることを望み、しばしば不安を最小限にし、他人との調和のとれた関係を築きたいという、人間がとりがちな傾向である。

グループのやるべきことがうまくいくように明確なノームを設定し、「容認できる行動の限界」に合意していれば、上記の習性にも効果的に向き合うことができる。

変化対継続 変化に対する興味を持続ける

もしオーガナイズングキャンペーンの目的が永続的な変化を起こすことだとしたら、それは矛盾を引き起こすのではないか？ 私たちは継続性を生み出すために構造を作るが、変化を起こすためにその構造に挑むからだ。

メンバー間の連携が増し、よりよい状態になると、グループはより大きく成長し、地理的にも広がり、多くの資産を得て、より複雑な課題に取り組み、経験から得た教訓をより多く維持しようとし、より先の未来まで視野を広げようとする傾向がある。この発展のため、権限構造、行動習慣、資源の配置における複雑性が必要になり、それらが同時に促進される。組織の運営を引き受けること自体が、今まで以上の資源、エネルギー、リーダーシップのコミットメントを求めることになる。

組織を始めるには資源、エネルギー、およびリーダーシップのコミットメントを要するが、特に組織での経験自体が目的である場合、それらのコミットメントは組織の目的に密接に結びついた方法で使われる（例えば教会の目的は、礼拝という教会組織の根幹的な活動への参加を通じて達成される）。より多くの資源が組織に集まるにつれて、組織の目的を組織自体と混同しがちである。これはとりわけ、組織が大きくなり、組織の活動が専門化していき、フルタイムの選ばれたあるいは任命された職員が必要になったときに問題になる。そのような職員は組織の資源を求めて競いあうようになり、資源をコントロールし、メンバーへの責任から逃れようとする。

さらに、この組織的な緊張が私たちの安定と変化にかかわる感情の衝突をもたらすと、一種の「選択的親和性」が働き始める。一方で、好奇心、冒険心、学習意欲は私たちを革新へと導くだろう。また、予測可能性、能力、安定性への欲求は、革新を恐れることにつながる可能性がある。私たちの多くはどちらの感情にも動かされた経験があるが、ある人は革新や信念に沿った実験的な行動をとることが多いのに対し、ある人は現状維持や予測できること、自分の得意なことに取り組む傾向がある。そして、ある気質を持つ人々は、他の気質を持つ人に比べ、組織の異なる部分に集中するので、建設的な相乗効果と組織の断片化という、両方の可能性が生まれる。メンバー組織においては、構成員の拡大に成功すると、同志の組織の将来の成長のために投資することへの抵抗が高まるため、こ

の課題が深刻になる可能性がある。組織の資源管理が、組織を成長するためよりも組織が安定するために自然に偏ってしまい、例えば宣教師ではなく司教が力をもつような状態になるため、特に深刻になる。このような体質のため、個人と組織の両レベルにおいて、最初から強固な説明責任の仕組みを構築することが非常に重要である。

統一性対多様性 組織の創造性

展開に必要な資源を集めるために、統一性はメンバー組織のパワーの源である。Unity is the source of a membership association's power because it is through combination that it acquires the resources that it has to deploy. 一方で、多様性は、多くの場合、組織の創造性、説明責任、学ぶ力におけるもっとも重要な資源の源である。社会心理学者が研究で示したように、より均質なグループは、「難しいことや好ましくないことに立ち向かう」ことに長けていて、逆により多様なグループは、そのような状況において「立ち向かうか否か」を決断する力に長けている。多様な意見があることは、言い換えれば、より良い意思決定につながるが、効果の薄い活動にもなりうる。意見が全会一致する状態は優れた成果、業績を上げるが、誤った決断をすることもある。

ハックマンは「よく構成されたチームは、似た性質をもったメンバーと、異なっているメンバーとが絶妙な均衡でいる。」と述べている。繰り返すが、これは単純だが容易ではない概念だ。ひとつには、我々には自分と多くの特性を共有する人々を積極的にグループに受け入れようとしてしまう傾向、つまり、調和を追求する傾向があるからだ。多様性のあるグループはしばしば、均質性が少ない状態からはじまるため、メンバーは連携する方法を見つけ出すのに苦労して、多くの場合、初期の滑り出しで困難を経験する（対人関係の衝突は決して仕事ぶりによい影響をもたらさない）。しかし、もしメンバーがその初期の困難を乗り越

えたなら、メンバー間の連携が最初から最後までスムーズな、均質なチームによって生成されたものよりも、より創造的な成果物を考え出しうる。

統一性が高すぎると（ジャニス（Janis）の言う「集団思考」のような状態を指す）、同志に敏感に反応する力と革新の能力を無くし、組織を抑圧しうる。組織が派閥に分かれた場合、それぞれの派閥の利益を全体の利益として見るので、それらの利益を資源の効果的な動員と展開に変換する能力は言うまでもなく、組織の協調を可能にする、共通の関心を見分ける能力を失う。さらに、意見の相違は意思決定プロセスのために重要だが、派閥ごとに意見が分かされると不和が生じ、組織内の責任転嫁につながる。

グループは、学び、成長するために、そのプロセスに関する負のフィードバックを受け取ることができるようにする必要がある。ただし、そのフィードバックが、グループの規範への攻撃のように感じられることがある。そのようなフィードバックをする者は、しばしば異端児として扱われ、回りまわって規範を強化する手助けになるか、内部浄化の犠牲となり、グループは変化しないままとなる。やっかいなのは、グループが、彼らにとって非常に重要なことに耳を傾けないという選択を取れるということである。それどころか、その指摘と向き合わなくて済むように、それが組織にとって不可欠な部分に関する問題ではなく、それを指摘してくれた人に関係する問題として扱い、その人を排除することもできる。

よって課題は、効果的な行動を確実に取れるよう、関心や資源が十分に集中しながらも、適度にそれらが分散し、変化に対応できる能力を備えた組織を設計することである。

一部対全体 国レベルの目的、地域での行動

私たちの議論の多くは、団体は単独の組織体で

成り立っていると想定している。地域のみのグループは単体の組織として活動するが、最もうまくいく団体は、地域のユニットとより広い、3層ほどの、地域、州、国家、そして場合によっては国家間の連合構造と組み合わされている。そして地域、民主主義、人々から反応があることと、国家、少数独裁政治、人々が無反応であることを対比するのが流行となっているが、地域においては、少数独裁的で無反応なことがよくある。

政治的な衝突について書いた政治学者 E.E. シ ャ ッ ト シ ュ ナ イ ダ ー (E. E. Schattschneider) は、地域を横断してグループを繋げるにより参加を広げることは、組織的なゴールを達成するために必要なパワーを蓄積する方法となる（資源を集め、より広い戦略的な場所を創る）、としている。加えて、説明責任を促進する。それは、同志と、そもそもオーガナイズするに至ったより大きいゴールの両方に対してである。シャットシュナイダーはエリートたちが衝突を局所的なものにしようとするのに対して、反乱者たちは衝突の舞台を広げようとする、そのほうが、より多くの味方、多様な資源、支援のために動くことが出来る観察者たちを得ることが出来る。連合した組織は、地域のエリートたちもまた、自らの責任を果たす場を創り出すことが出来る。

もちろん、この議論はシャットシュナイダーに始まったわけではなく、ジェームズ・マディソン (James Madison) がザ・フェデラリスト（訳注：アメリカ合衆国憲法の批准を推進するために書かれた 85 編の連作論文）第 10 篇で、小さな民主主義に比べて大きな民主主義のほうが望ましく、なぜなら「共通の関心」を党派の関心に置き換え、単一の党派が政権を取ることは難しいからだと言った。私たちは、最近、間接民主制より直接民主制の利点に注目することにより、この考えを忘れがちである。

統制と組織が局所的になればなるほど、トップではなく、ボトムにおいて、少数独裁制の危険にさらされるようになる。それにより、そこになけ

ればならない民主的なプロセスを止めるだけではなく、その組織の関心を全体の関心だとして、地域のグループがマディソンのいう「党派」になって組織的な資源を分裂させる。このタイプの組織では、「全体」は部分を足し合わせたもの以上と言うより、それ以下のものとして、最も低い共通要素になり下がる。

団体のメンバー達が彼らの関心について理解するようになる方法に関連して、同様に他の議論がある。私たちはそれぞれ、複数のレベルの関心がある。例えば、サンフランシスコで商業的な建設に関わる、近隣地域組織に加入している大工は、そのような方法で、彼もしくは彼女の関心を理解するようになるだろう。一方で、もし彼もしくは彼女がサンフランシスコ全域の建築業と関連する組織にも属していたら、彼もしくは彼女は自身の関心をただの大工としてよりむしろ、「建築業の人間」として考えるだろう。そしてもし、その団体が、建築業で働く人と、その地域で働く、他の人とを次々につなげれば、交通費、医療補助へのアクセスなどといった、働く人々の関心、というのが出てくるかもしれない。それはより広く共有され、より広い行動を可能にする。そしてもし、彼らが、働く人と、同様の経済状況にあるが、異なる方法で収入を得ている人々を繋げる政治政党もしくは他の政治的グループにも属していたら、関心は公立の学校、公園、そして公共施設について生まれてくるだろう。言い換えれば、私たちが所属する団体は単に私たちの関心を「反映」するだけではなく、そういった関心についての理解を構築する。

地域の統制、責任、そしてより広いミッションの間の関係の例の一つは、労働運動にある。組合は多様なあり方で構成されており、その多様さのひとつは、分散と中央集権の度合いである。高度に分散化された組合の例は、建築業、技術者の組合、そして地域の労働市場で活動する、高度技術者をオーガナイズすることで機能していた団体である。これらの組合は典型的に、とても広範な地域で活動し、自律的に機能し、国レベルの組織に

支払う一人当たり額はとても小さく、国レベルの組織は典型的に、大きな地域組合のリーダーで独占された全国的な委員会によって統制されている。これらには、トラック運転手組合 (Teamsters) や操作技術者組合 (Operating Engineers) も含まれる。

他方の極端なものは、高度に中央集権化した組合である。これらの典型的なものは、複数の地域にまたがって操業している、自動車、ゴム、鉄といった会社の労働者を組織した工業組合である。それらは、ある地域では政治的な支援があり、別の地域ではそれがないといった影響力を活用することで、地域の労働市場において統制を主張できてきた。例えば、自動車産業では、全米自動車労働組合 (The UAW) はミシガンでの影響力を使い、友好的な同州知事からの干渉なしに効果的な座り込みを行うことによって、政治や労働市場の状況が友好的とは程遠い他の州をオーガナイズすることが出来た。これらの組合は典型的に、多様なレベルの地域組織をもち、それらは地区、地方、もしくは部門に組織され、共通の地位に達するために協調しなければならず、国レベルの組織に一人当たり支払う金額は大きく、地方や国の基準で選ばれたリーダーで独占された委員会によって運営されている。

どちらがより少数独裁的だろうか？どちらがより腐敗しているだろうか？そしてどちらがより変化に対して抵抗するだろうか。実は組織は、より地域的、分権的、自律的であるほど、より少数独裁的で、腐敗しやすく、保守的である。組織がより国レベルで、中央集権化し、統合されているほど、民主主義的で、正直で、先進的であるだろう。たとえば今日、この国においてもっとも成功している労働組合は、およそ 1,600,000 人のメンバーをもつサービス従業員国際組合 (SEIU) によって運営されている。SEIU は、古く大きく自律的な地域モデルから、新しくより中央集権的で、より焦点が絞られ、より効果的な、そしておそらくもっと民主的なモデルとなるため、自らその内側を全面的に改革しなければならなかった。

要するに、地域間の構造は、全体と部分のバランスを創り、反乱者に策略の余裕を与え、地域のエリートたちの統制を減らし、そしてより広い戦略的な場に彼らを導き入れることができ、そのような状況で彼らが他者と共有する関心への広い理解を発展させる機会を創り出す。

緊張をマネージメントする

包括と疎外の間の緊張以外でも、緊張は組織の結束にはつきものであり、以下は変化と継続、統一性と多様性、そして部分と全体の緊張をマネージメントする方法である。

責任を委任し、参加を広げる

リーダーシップの発展と幅広い参加にコミットする組織は、狭いコントロールの中でリーダーシップを遮断するのではなく、進行する変革との関わりに適応したほうがよい。新たなリーダーを見極め、リクルートし、そして発展させることと、メンバーをより広く関わらせる方法を見つけることへの持続的なコミットメントは、そこにある新たな流れ、新たなアイデア、そして新たな挑戦に対応する組織的なリーダーシップを必要とする。だから、幅広い参加はまた、実際に活動が継続することの枠組みであるにも関わらず、変革の必要性に敏感になれるようにする方法とみなすことができる。

同様に、新たな人々を引き入れ、参加を広げることのオープンさは、異なった種類の人々、異なったバックグラウンドの人々を巻き込む、リーダーたちの挑戦と衝突する。そして同時に、彼らが懸念について表現し、話を聞いてもらい、そして組織が敏感であることの証拠を見る余地を創り出すことが出来る。

そして、その組織のリーダーシップとメンバーシップの間で広く責任が共有されるほど、「部分」は「全体」を理解し、「部分」は「全体」の中で役割を果たすようになり、そして「全体」は「部

分」の関心と資源について理解するようになる。

これらは全てよいものだ、しかし、一般的に組織がよく機能するためにこの手法をとることの結果は何だろうか？ メンバー組織は、組織的結果のための責任を私たちが広く共有するほど、共通の努力において得る共通の関心が大きくなり、その成功に対してコミットする資源が大きくなる。5人が一日中、街で署名を集めるほうがより「効果的」かもしれないが、5人組10チームが1時間、彼らの近所で署名を集めたほうが「効果的」かもしれない。同様に、作業組織を研究する学者は、責任を委任し下げること、もしくは「垂直に積まれた（訳註：高さがわかる仕事、やるべき責任範囲が明確）」仕事はやる気を上げ、そして、拡大解釈をすれば、生産性を上げることが出来ることを証明した。

次に、責任を委任することは、より多くの人々の資源を巻き込むことでその団体に力を与えるだけでなく、責任を果たすための資源へのアクセスを与えるため、その組織の人々に力を与える。その仕事に対する責任を共有する人が多いほど、仕事を終えられるかは彼らの協力に拠るところとなる。協力が必要になるほど、その責任を実現できる資源のコントロールはより多くの人々の手に渡る。ただ5人のみができるのであれば、必要なのはただの協力である。彼らだけが、実際に責任を果たすことのできる人々となる。一方で、仕事を終えるのに50人必要なのであれば、彼らの協力が必要となる。

組織の仕事が多くの人々の努力による資源によるものではなく、一人のファンドレイザーによる資源によるものである時、その組織の中で本当の力を持っているのは誰だろうか？ 資金提供者が何を支持し、何を支持しないのか、お金を得るためになぜこれやあれをする必要があるのか——全てを、もちろん、お金を集める責任のある人物が説明している——ミーティングに同席したことがあるだろうか？ 組織の公式的な構造がどんなに民主的であっても、一人の仕事によってそれが動いてい

るのであれば、その人が「ものを言う」。効果的で民主的なリーダーシップは、確実な「委譲」の実践に基づくのである。それは、私たちがしたリーダーシップの議論の間、焦点を当てた実践ある。

行動はコストを必要とするが、それは承認の約束ともなる。そのコスト、もしくは犠牲を広く共有するほど、より多くの人々がその結果に利害関係をもつ。もし一人か二人が全ての「犠牲」を払っているのであれば、彼らはすぐに「燃え尽き」てしまい、一方でその他の人たちはうまくいかなかったことを彼らのせいにする。同様に、多くの人々が貢献する機会がある時、成功した際は彼らもその一端を担ったことを主張できる。それは「彼らの」勝利であり、他の誰かのものではない。これが徐々に、責任感をもたらす動機と、権利をもっているという感覚を創り出す。

ブドウの不買運動のすばらしさは、皆が役割を果たせる行動だったことである——フロリダのスーパーマーケットでブドウを買わないようにした人から、UFWでフルタイムで働くために学校を退学した学生まで、そしてその間のすべても。1975年の時点で、世論調査専門家のルー・ハリス（Lou Harris）は12%のアメリカ人が、約1700万人が、ブドウをボイコットしていたとした。行動の機会が広いほど、参加、義務、リーダーたちの説明責任はより広いものとなる。

それは驚くようなことではないかもしれない、そして、私たちは時に、コントロールを脅かすまで、責任を委任し、または参加を広げてしまうことがある。

協働的な組織 強みとしての多様性

組織の中で、協働的な仕事をつくること——チームやグループでの議論、評価、相互学習など——は、変革や継続するという挑戦に取りかかる一助となる。進行する適応可能な変革に対する、

鍵となる壁は、孤立したリーダーシップ、評価が公表されることへの抵抗、チームワークが必要とするオープンさの排除など、である。

同様に、統一性と多様性の間の緊張は、協働的な仕事に基づくことでより簡単にマネジメントできる。統一された組織を先導することは、「派閥争いを防ぐ」ための防御的な策略以上のものを必要とする。組織の仕事を率先してデザインすることで、相互依存をより必要とし、そして協働を高めることができるようにする必要がある。「プロフェッショナル化」の危険の一つは、相互依存を最小化してしまうことである。ボランティアのチーム（そして彼らの非効率性）に頼る代わりに、彼らの仕事としてそれを行う誰かを雇う。しかしこの選択では、何かが失われる。これは組織の中の誰に力を与えるものだろうか？これは誰の力を奪うものだろうか？

効果的な協働は技術を持ったリーダーシップにかかっており、この技術の主たるものは、異なる人々のユニークな能力——そして欠陥——を、混ぜ合わせることである。もちろんこれは、部分、そして全体にも同様に、緊張となって表れる。仕事の割り当ては実際の人々——彼らの性格、経験、才能、そして困難——と、必要な「役割」の間の交渉の結果である。もし全員が、同じ年齢、人種、性別で、同じ技術、人生の経験などをもつのであれば、彼らの「パワー・トゥ」は限られたままである。なぜなら、生産的な相互依存の機会がほとんどないからだ。全員でテーブルの同じ角を同時に持ち上げても、それを持ち上げることはできない。それぞれが、それぞれの角を持てば、持ち上げることが出来る。人々と角を合わせるのがコツなのである。

効果的な協働はまた、組織の中の継続性を必要とする。リチャード・ハックマン（Richard Hackman）はこの逸話を出している。

NTSB（国家交通安全委員会）のスタッフは、飛行機の操縦士がトラブルを起こしやすい状況を

確認するため、彼らのデータベースを徹底的に探していた。NTSBのデータベースの中の73%の事故は、操縦士が飛行を共にする最初の日に、44%は操縦士のまさに最初の飛行において、起きていた。

ハックマンは「仕事の各部分において、誰が特に知識を持ち、または技術があるかを知ること、実際にメンバーが知り、どうやって行うかわかっていることを『使う』ために、チームの能力を組み立てた」と続けた。

そして、生産的な協働は、同質性ではなく調和の結果である。これが、どうやって違いを基にコミュニティをつくるかを学ぶ意味である。「スタープレイヤー」になるのではなく、「スターチーム」を創ることである。コーチは、勝つことについて、チームの共通の関心から始める。しかし、コーチが各プレイヤーの独特な強みと弱みを組み合わせる方法を知らなければ、勝利するチームにはならない。そしてチームに、そのチームでいることの関心が生まれるのだ。

異議を唱えることは、不義ではない 組織の説明責任

民主的な組織が、その同志と新たな状況に対して対応する能力は、説明責任を基としている。民主主義は、リーダーたちが、徳が高いからではなく、人々が彼らに責任を負わせる力があるから、リーダーたちが人々の関心をリードしているのだという主張から生まれる。説明責任は（選挙戦でもあるように）民主的なリーダーが新たな状況に対応することを必要とするメカニズムにもなる。そして、民主的な組織にとっては、対応することと刷新することが、異議を唱える正当性と直接つながっている。責任は、異なった視点からの開かれた議論につながっているときにのみ、機能するのだ。

「忠実な反対は」の貢献は、リーダーに責任を

与えるだけではなく、変革に対する適応可能な対応を促す、代替案を表明することで、変革と継続の挑戦に向き合うことでもある。

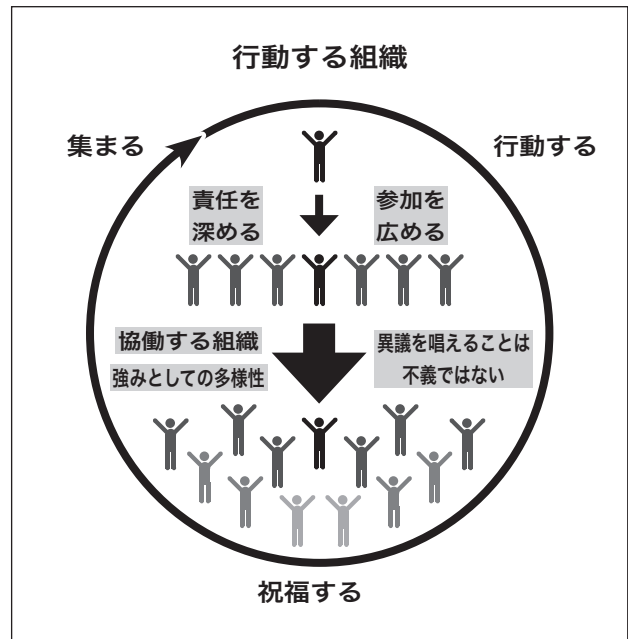
しかしながら、これが機能するためには、多様な視点を取り入れる必要がある。それは、私たちが違いを、否定したり、絶対的なものとして受け入れるのではなく、マネジメントすることを学ぶ必要があることを意味する。「異議を唱える」正当性をつくるために、例えば私たちが同意しない時であっても、協働し続けるための合意した方法を編み出す。このため「意思決定のルール」が必要となる。これは、全員が同意しないときであっても、私たちが意思決定をし、前に進み、仕事を終わらせることを可能にするルールである。討議、議論、投票そして評価の公式的な行程は、反対を「人格化しない」ことで、その助けとなる。ロバート議事規則 (Roberts Rules of Order 訳注：アメリカ合衆国陸軍の少佐であった Henry Martyn Robert がアメリカ議会の議事規則を元に、一般の会議でも用いることができるよう簡略化して考案した議事進行規則)は、まさにその必要性があった。

リーダーたちは、合唱に加わるのではなく、グループの他メンバーが押し流そうとする一つの声を肯定するよう促すことで、違いに価値を置く文化を育てることが出来る。異議を唱えることを保護する一方で、私たちの共通項を肯定する方法で熟考することを学ぶことは、私たちの多様性を強みに変える。それは、私たちが共通の関心のもとに、実現し行動する際の助けとなる。私たちの際立った特徴と、私たちの組織の活動の共通点の両方を肯定する方法で祝福することを学ぶことは、同じく重要である。

実践の原則

責任を委任し、参加を広げ、協働的に仕事をし、そして異議を唱えることに名誉を与えることの実践は、組織が集まり、行動し、祝福する方法の中に、どのように表れるのだろうか？

【図1】組織



集まること（ミーティング）

多くのミーティングが2人、もしくは小さなグループで（実際は、そうでなければならない）行われることが多いが、組織が生まれる一つの方法として、多くの人が一つの部屋の中で、共に何ができるかを熟考する、というものがある。

ミーティングにおいて、責任を委任し、参加を広げることはどのように機能するのか？ 人々を出席させるためにどれほどの努力が必要なのか？ ミーティングを計画するチームには誰が入るのか？ ミーティングでは誰が話し、何について話すのか？

協働することについてはどうだろうか？ 委員会の役割は何か？ 委員会のレポートはどのように扱われるのか？ ミーティングで、ブレインストーミングのような協働的な仕事はあるだろうか？

そして異議を唱えることは不義ではない、に対する理解はどうだろうか？ 「悪魔の擁護者」のための役割はあるだろうか？ 討議はどのように構成されているのか？ 適切な尊重のルールはあるだろうか？

行動する

組織が二つ目に「する」ことは「行動」である。プログラムを実行する、キャンペーンを行う、サービスを提供する、など。

行動することにおいて、責任を委任するということはどのように機能するのだろうか？ 参加者を動員する責任はどの程度広がったのだろうか？ 出席者数の責任は下にぐっと押し下げられたのか、もしくは、情報を共有するのみなのか？ チームは存在しているか？ チームのキャプテンたちは？

協働することについてはどうか？ 行動はどのように計画されているか？ 誰が参加したのか？ 定例的な評価はあるか？ 誰が参加するのか？

そしてどうやって、人は異議を唱えることは不義とは違うものとして理解するのか？ 苦情を聞きいれてほしいとする人々には、どんな仲介があるだろうか？ リーダーは、異議としてあげられた提案について行動する機会を探しているだろうか？

祝う

最後に、組織はそのナラティブを、成功を、停滞を、そしてマイルストーン（訳注：物事の進捗を管理するために途中で設ける節目）を祝う。

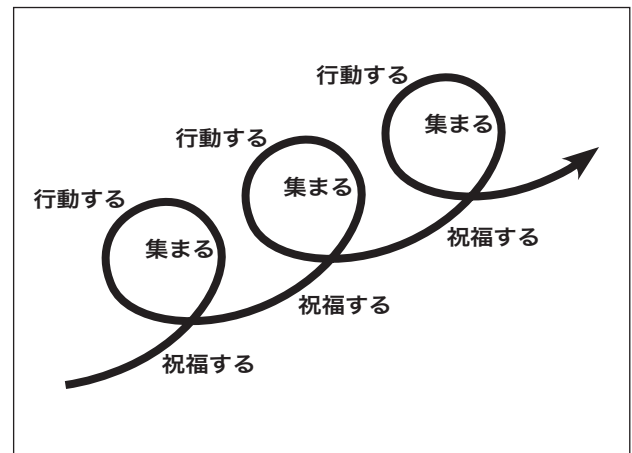
責任を委任し、参加を広げることは祝福においてどのように機能するだろうか？ ケータリングの食事、もしくは持ち寄りだろうか？ プロの芸人（エンターテナー）を雇うのか、メンバーに貢献するよう呼びかけるのか？ 誰が飾りつけを行うのか？

協働はどのように始まるのか？ お祝いの計画の立て方すべて、委員会の動き方、そのイベント

自体の運営方法が、協働を広げる機会となり得る。逆に、職業化してしまう機会にもなる。

そして、異議を唱えることは不義ではないということへの理解はどのように役立つのか？ 祝福されるべき異なった視点、異なった見方、異なった角度について、どのように称えるかを、創造的に考えてみよう。

【図2】組織が行うこと



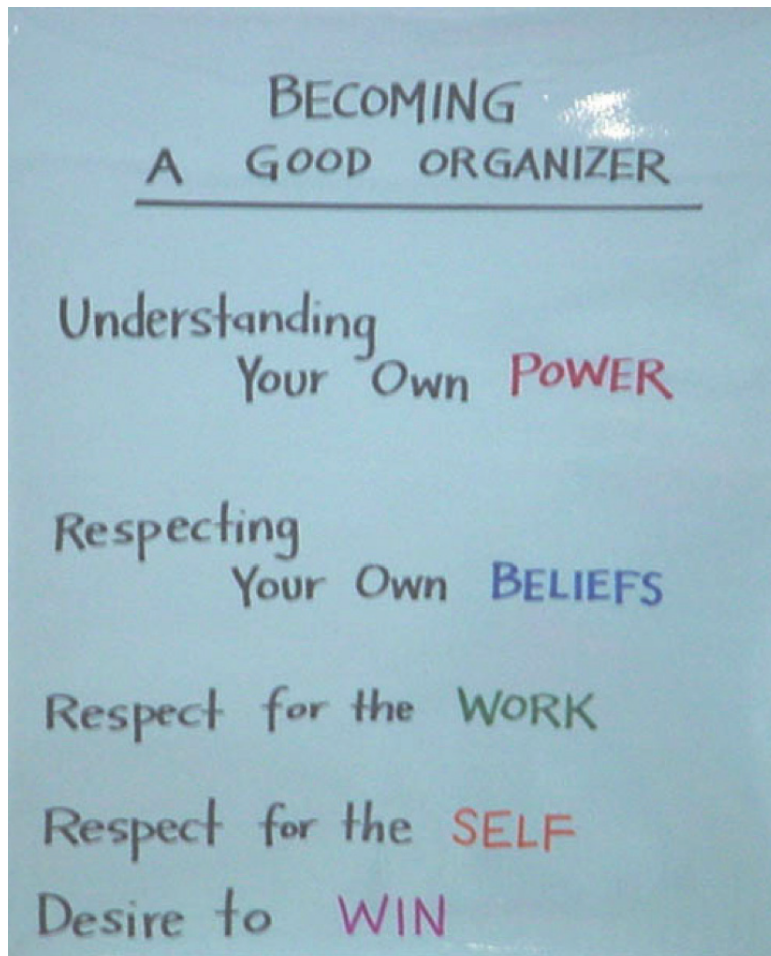
結論

要するに、力のある市民団体を創ることは、成功し始めない限り全面的に始まらない、重要な挑戦が伴う。私たちの組織が、敏感であること、適切であること、そして継続する活力をもつことは、変化と継続、統一性と多様性、そして部分と全体におけるジレンマをどうマネジメントするかに大きく拠るのである。私たちは助けとなるだろう3つの実践について提案した。責任を委任し、参加を広げること。協働すること。そして、「異議を唱えることは不義ではない」と認める慣習を作ること、である。

質問

1. あなたの組織において、参加を広げ、そして責任感を深めるために何をしていますか？
2. 組織のミーティング、行動、そして祝福はどのように組織を強くしていますか？
これらのことをよりよく行うことはできますか？
3. 統一性と多様性、包括と除外、責任感と参加、そしてリーダーシップと責任感の間のジレンマをどうマネジメントしていますか？
それは機能していますか？ よりよく出来ますか？ どのように？

よいオーガナイザーになるために



あなた自身のパワーを理解する

あなた自身が信じることを尊重する

仕事を尊重する

自己を尊重する

勝つことを強く望む

質問

1. 今学期、オーガナイザーになることについて、そしてあなたについてどんなことを学びましたか？
この仕事を上手に行うために何が必要ですか？
2. この授業の後も、オーガナイズすることについて学び続けるために、どんなサポートが必要になりそうですか？
3. あなたが将来取り組むことにおいて、オーガナイズの道具をどのように使いますか？

ORGANIZATION！（組織！）



FRAMING YOUR FINAL PAPER : あなたの最終論文を組み立てるにあたって

あなたの焦点 (YOUR FOCUS)		全て含める (Include All)		
		分析的な主張 (Analytic Claims)	具体的な経験 (Concrete Experience)	振り返ることができる 実践者としての自己 (Self as Reflective Practitioner)
1つ選ぶ (Choose One)	オーガナイズの フレームワーク (Organizing Framework)			
	あなたのプロジェクト (Your Project)			
	あなた自身 (Yourself)			
	将 来 (The Future)			

以下を忘れないように (Remember to)

- ・ 主張する (Make a claim)
- ・ 論拠を示す (Support with evidence)
- ・ あなた自身である (Be there yourself)

Organizing Notes

オーガナイズング・ノート

(初版) 2015 年 3 月 31 日

著者	マーシャル・ガンツ (Marshall Ganz)
翻訳	荒川 あゆみ、中川 玄、忠村 佳代子、松澤 桂子、柳澤 龍、山野 あずさ
レビュー	小田川 華子、鎌田 華乃子、松澤 桂子、依田 純子
監修	鎌田 華乃子
デザイン	沼上純也
助成	公益財団法人日本財団

Supported by  日本財団 THE NIPPON FOUNDATION

発行 NPO 法人 コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン
<http://communityorganizing.jp/>